



Universidade de Brasília - UnB  
Faculdade de Educação - FE  
Departamento de Planejamento e Administração- PAD

## GESTÃO EDUCACIONAL: UMA PRÁTICA QUE PRECISA SER DEMOCRÁTICA

Gabriella Carvalho da Silva

Brasília/DF  
2015

Gabriella Carvalho da Silva

## GESTÃO EDUCACIONAL: UMA PRÁTICA QUE PRECISA SER DEMOCRÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação da Universidade de Brasília, Departamento de Planejamento e Administração da Faculdade de Educação, como parte dos requisitos para a obtenção do título de licenciada em Pedagogia. Área de concentração: Gestão Educacional.

Orientadora: Prof.(a) Dra. Catarina de Almeida Santos

Brasília/DF  
2015

# ***GESTÃO EDUCACIONAL: UMA PRÁTICA QUE PRECISA SER DEMOCRÁTICA***

GABRIELLA CARVALHO DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia à Comissão Examinadora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Defendida em 11 de dezembro de 2015.

## **Banca Examinadora:**

---

Professora Dra. Catarina de Almeida Santos (Orientadora)  
Universidade de Brasília - Faculdade de Educação

---

Professora Dra. Danielle Xabrega Pamplona Nogueira (Examinador)  
Universidade de Brasília – Faculdade de Educação

---

Professor Dr. Rodrigo Silva Pereira (Examinador)  
Universidade de Brasília – Faculdade de Educação

---

Professora Dr. Cleyton Hercules Gontijo (Suplente)  
Universidade de Brasília – Faculdade de Educação

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que sempre me apoiou e foi meu alicerce nos momentos difíceis. Esse não foi um ano fácil, mas graças a ele eu consegui superar os momentos ruins, e me concentrar nos meus estudos.

A minha família que sempre esteve ao meu lado para me dar o suporte que eu precisava nas dificuldades que surgiram durante o meu percurso acadêmico. Principalmente meus pais, meus padrinhos e meus dois irmãos.

Aos professores da universidade que acreditaram no meu potencial e que me ajudaram a crescer intelectualmente orientando-me a sempre desenvolver minhas habilidades. Em especial a minha orientadora Prof. Dra. Catarina de Almeida, Prof. Dra. Danielle Nogueira, que me auxiliaram durante o processo de construção da monografia, ao Prof. Dr. Bráulio Mattos que se dispôs a me ajudar com o tratamento dos dados.

Aos meus amigos que por diversas vezes revisaram meus trabalhos acadêmicos, e me motivaram a nunca desistir dos meus objetivos. Em especial a minha amiga Adriana Santos que sempre torceu pelo meu sucesso.

A toda equipe do Pibid – Pedagogia, que me ofereceu a oportunidade de estar inserida no contexto escolar vivenciando situações muito interessantes e adquirindo mais experiência. As Coordenadoras Maria Emília Gonzaga e Solange Alves, a supervisora Valéria, e as demais colegas bolsistas, com quem eu pude ter muitas discussões e debates enriquecedores.

*"Democracia é, antes de tudo, fazer com que  
todos tenham os mesmo direitos."*

*Ví Paro*

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo analisar como se desenvolve a gestão de uma escola pública do Distrito Federal, considerada modelo em atuação democrática. Esta é conhecida em sua comunidade por valorizar a participação do corpo social em suas ações. A metodologia do trabalho foi o estudo de caso com uma abordagem quanti-qualitativa. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a entrevista, questionário e a observação. A entrevista foi realizada com a gestora, com a coordenadora pedagógica e com a orientadora educacional da instituição e teve como propósito analisar a suas perspectivas sobre a gestão da escola e sobre o ambiente escolar como um todo. Três questionários diferentes foram aplicados em cada segmento da comunidade escolar, professores, pais e alunos do quinto ano. Os principais autores referenciados neste trabalho foram: Heloísa Lück, Vítor Paro, e Ilma Passos Veiga. Lück (2011) e Paro (1998) propõe em seus estudos uma mudança de paradigma de administração empresarial, que se disseminava dentro da organização escolar, para a gestão democrática, que se expressa, entre outros fatores, na participação efetiva da comunidade nas instituições de ensino públicas. Veiga (2010) atesta que para que o Projeto Político Pedagógico da escola se desenvolva como um processo democrático é necessário excluir a tendência em manter relações corporativas, competitivas e autoritárias. A relevância dessa pesquisa se deve a importância de analisar de forma mais aprofundada o cotidiano da escola, investigando as suas potencialidades e suas limitações. Dessa forma, este trabalho proporcionou uma melhor compreensão da gestão do espaço educativo pesquisado. Percebe-se, portanto que a instituição em questão apresenta aspectos positivos em dimensões muito importantes, como autonomia, pluralismo de ideias, transparência de informações e participação, obviamente algumas questões que envolvem o trabalho colaborativos podem ser melhoradas. Mas no geral a maioria dos elementos apontam que a instituição desenvolve um trabalho voltado para a prática democrática.

**Palavras-chave:** Gestão. Gestão democrática. Participação.

## ABSTRACT

This work of completion of course aimed to analyze the management of a public school of the Distrito Federal, considered model in democratic. This school is known in your community as a valuing body shareholding shares in your social actions. The work methodology was the case study with a quantitative and qualitative approach. Were used as collection instruments an interview, a questionnaire and observation. The interview was conducted with the manager, with a pedagogical coordinator and an educational advisor of the institution, with the purpose of analyze the perspectives on school management and the school environment as one all. Three different questionnaires were applied in each segment of the school community, teachers, parents and students of the fifth year. The main authors referenced in this work Were: Heloísa Lück, Vitor Paro, and Ilma Passos Veiga. Lück (2011) and Paro (1998) propose in your studies a change of business administration paradigm, which was spreading within the school organization, for the democratic management, which it expresses, between others factors, the effective community participation in public education institutions. Veiga (2010) attests that for a school to keep a Pedagogical Political Project in develop is necessary delete the tendency in maintain corporate relations, competitive and authoritarian. This research is relevant because intent to analyze in depth the school routine, investigating your potential and your limitations. This work provided a better understanding of the management educational from the space searched. It can be seen therefore that the institution in question has positive aspects in many important dimensions, such as autonomy, pluralism of ideas, information transparency and participation, obviously some issues that involves collaborative work can be improved . But overall most elements shows that the institution develops work for democratic practice.

**Keywords:** Management. Democratic management. Participation.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APM	Associação de Pais e Mestres
DF	Distrito Federal
EAPE	Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação
FE	Faculdade de Educação
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
Pibid	Programa de Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
PPP	Projeto Político Pedagógico
RA	Regiões Administrativas
SEDF	Secretaria de Educação do Distrito Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Escolaridade das professoras .....	66
Gráfico 2- Tempo de docência .....	66
Gráfico 3 – Informação democratizada - Professoras .....	67
Gráfico 4– Informação democratizada- Professoras .....	68
Gráfico 5 – Informação democratizada- Professoras .....	68
Gráfico 6 – Informação democratizada- Professoras .....	69
Gráfico 7 – Conselho escolar atuante - Professoras .....	70
Gráfico 8 – Conselho escolar atuante- Professoras .....	70
Gráfico 9 – Conselho escolar atuante- Professoras .....	71
Gráfico 10 – Conselho escolar atuante - Professoras .....	72
Gráfico 11 – Conselho escolar atuante - Professoras .....	72
Gráfico 12– Participação da comunidade escolar - Professoras.....	73
Gráfico 13 – Participação da comunidade escolar - Professoras.....	74
Gráfico 14 – Participação da comunidade escolar - Professoras.....	74
Gráfico 15 – Participação da comunidade escolar - Professoras.....	75
Gráfico 16– Participação da comunidade - Professoras .....	75
Gráfico 17 – Uso dos indicadores oficiais de avaliação - Professoras .....	76
Gráfico 18 - Uso dos indicadores oficiais de avaliação - Professoras.....	77
Gráfico 19 - Uso dos indicadores oficiais de avaliação - Professoras.....	77
Gráfico 20 – Gênero do responsável .....	80
Gráfico 21 - Escolaridade do responsável .....	80
Gráfico 22 – Informação democratizada – Responsável .....	81
Gráfico 23 – Informação democratizada– Responsável .....	81
Gráfico 24 – Informação democratizada – Responsável .....	82
Gráfico 25 – Informação democratizada - Responsável.....	82
Gráfico 26 – Conselho escolar atuante – Responsável.....	83
Gráfico 27 – Conselho escolar atuante – Responsável.....	84
Gráfico 28 – Conselho de classe atuante – Responsável.....	84
Gráfico 29 – Conselho escolar atuante – Responsável.....	85
Gráfico 30 – Conselho escolar atuante – Responsável.....	85
Gráfico 31 – Participação da comunidade escolar – Responsável .....	86

Gráfico 32 – Participação da comunidade escolar – Responsável .....	86
Gráfico 33 – Participação da comunidade escolar – Responsável .....	87
Gráfico 34 – Participação da comunidade escolar – Responsável .....	87
Gráfico 35 – Participação da comunidade escolar – Responsável .....	88
Gráfico 36 - Uso dos indicadores oficiais de avaliação – Responsável .....	89
Gráfico 37- Uso dos indicadores oficiais de avaliação – Responsável .....	89
Gráfico 38- Uso dos indicadores oficiais de avaliação – Responsável .....	90
Gráfico 39 – Gênero do (a) aluno (a) .....	92
Gráfico 40 – Idade do (a) estudante .....	92
Gráfico 41- Respeito da professora - Alunos .....	93
Gráfico 42 – Respeito dos colegas - Alunos.....	93
Gráfico 43 - Respeito em sala - Alunos.....	94
Gráfico 44 – Opinião dos alunos - Alunos .....	94
Gráfico 45 – Sentimento de injustiça - Alunos.....	95
Gráfico 46 – Apreço por atividades em grupo - Alunos.....	95
Gráfico 47 – Frequência de atividades em grupo - Alunos .....	96
Gráfico 48 – Participação da família - Alunos .....	96

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	13
PARTE 1 .....	14
MEMORIAL EDUCATIVO .....	14
PARTE 2 .....	16
INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO 1 – GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES EM DEBATE .....	21
1.1 A democratização da escola .....	21
1.2 O desenvolvimento administração escolar .....	22
1.3 Gestão educacional .....	25
1.4 Gestão democrática e qualidade na educação.....	30
CAPÍTULO 2 – O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO .....	35
2.1 Algumas palavras sobre o Projeto Político Pedagógico .....	35
2.2 Análise do Projeto Político Pedagógico .....	37
CAPÍTULO 3 - A GESTÃO DA ESCOLA NA PERSPECTIVA DOS SEUS ATORES .....	44
3.1 Caracterização da escola.....	44
3.2 Entrevista com orientadora.....	45
3.2.1 Percepção geral da escola .....	45
3.2.2 Organização do trabalho da orientação educacional .....	47
3.2.3 Projeto Político Pedagógico e avaliação institucional interna.....	48
3.2.4 Relações.....	49
3.2.5 Conselho de Classe Participativo .....	50
3.3 Entrevista com a coordenadora.....	51
3.3.1 Percepção geral da escola .....	51
3.3.2 Organização do trabalho da coordenação pedagógica.....	53
3.3.3 Projeto Político Pedagógico e avaliação institucional interna.....	53
3.3.4 Relações.....	54
3.3.5 Conselho de Classe Participativo .....	55
3.4 Entrevista com gestora.....	56
3.4.1 Percepção geral da escola .....	56
3.4.2 Organização do trabalho da gestão .....	57
3.4.3 Relacionamentos.....	58

3.4.4 Participações da comunidade.....	59
3.4.5 Conselho de Classe Participativo .....	61
3.4.6 Associações de pais e mestres – APM .....	61
3.4.7 Conselho escolar.....	62
3.4.8 Projeto Político Pedagógico e autoavaliação interna.....	64
3.4.9 Avaliação institucional externa .....	64
3.5 Descrição dos dados – Docentes .....	65
3.5.1 Informação democratizada .....	67
3.5.2 Conselho escolar atuante .....	69
3.5.3 Participação efetiva da comunidade escolar .....	73
3.5.4 Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação.....	76
3.5.5 Discussão dos dados .....	78
3.6 Descrição dos dados – Responsáveis.....	79
3.6.1 Informação democratizada .....	81
3.6.2 Conselho escolar atuante .....	83
3.6.3 Participação efetiva da comunidade escolar .....	86
3.6.4 Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação.....	88
3.6.5 Discussão dos dados .....	90
3.7 Descrição dos dados – Alunos.....	91
3.7.1 Discussão dos dados .....	97
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	99
PARTE 3 .....	102
PERSPECTIVAS FUTURAS .....	102
REFERÊNCIAS .....	103
APÊNDICE A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....	106
Entrevista com a gestora – roteiro .....	106
Entrevista com a coordenadora - roteiro.....	107
Entrevista com orientadora- roteiro.....	108
APÊNDICE B – MODELO DO QUESTIONÁRIO DOS ALUNOS.....	109
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	111
ANEXO A – MODELO DO QUESTIONÁRIO DOS PROFESSORES .....	113
ANEXO B – MODELO DO QUESTIONÁRIO DOS RESPONSÁVEIS.....	116

## APRESENTAÇÃO

O trabalho está organizado em três partes. Na primeira parte existe uma breve narrativa sobre a vida escolar da autora, explicitando os motivos que a levaram a escolher o curso e conseqüentemente o tema da pesquisa. A segunda parte é formada pela introdução, que faz uma apresentação geral do tema e descreve os procedimentos metodológicos, e por três capítulos: o primeiro capítulo faz um breve histórico da administração escolar no Brasil e conceitua o termo de gestão educacional e gestão democrática, relacionando a última com a qualidade da educação. O segundo capítulo discorre um pouco sobre o Projeto Político Pedagógico e em seguida faz uma análise sobre o PPP da escola pesquisada, levando em consideração como a gestão democrática se expressa nesse documento. O terceiro capítulo contextualiza a instituição estudada, apresenta a análise das entrevistas e os resultados, seguidos por uma discussão, sobre dados dos questionários aplicados na escola, com o intuito de descobrir qual é a perspectiva da comunidade escolar sobre a gestão da escola. O fechamento dos três capítulos é feito pelas considerações finais, que apresentam as últimas reflexões da autora sobre os resultados encontrados na pesquisa. Por fim, na terceira parte do trabalho a autora apresenta suas perspectivas profissionais para o futuro.

## PARTE 1

### MEMORIAL EDUCATIVO

A minha família, apesar de não ter muitos recursos, sempre valorizou muito a educação, por isso, que quando eu completei cinco anos, meus pais fizeram questão de me matricular em uma escola de Jardim de Infância, na qual fiquei por cerca de três anos. Dessa época eu consigo lembrar de algumas coisas: lembro-me do cheiro de álcool da antiga máquina que reproduzia tarefas escolares, das mesas e carteiras escolares pintadas de azul, cujas medidas eram proporcionais ao tamanho dos alunos, lembro-me do parquinho e também da musiquinha que eu cantava antes de ir lanchar com os meus colegas. Foi uma época feliz, entretanto, a transição para a extinta primeira série do ensino fundamental não foi tranquila.

A minha professora da primeira série, assim como muitos professores da época (1997), tinha uma perspectiva teórica tecnicista, sendo assim, ela sempre pressionava os alunos, principalmente os mais lentos, a realizar tarefas no menor espaço de tempo possível, como por exemplo, escrever de 1 até 100, ou copiar um grande texto no caderno. Os alunos mais ágeis tinham atenção especial da professora, e sempre sentavam na frente, enquanto que os alunos mais lentos sentavam-se nas últimas carteiras, e eram praticamente ignorados. Eu era uma aluna que a professora considerava bem lenta, ou lerda, como ela mesmo disse uma vez. Por causa disso tive muita dificuldade de adaptação com a nova escola. Já na segunda série, tive uma professora que era um pouco mais afetuosa e compreensiva com os alunos mais “fracos”, contudo, por ela ser evangélica ela obrigava os alunos a ler a bíblia e a cantar músicas religiosas. E eu detestava fazer isso.

A escola daquela época era diferente da escola que existe hoje, pois, naquele tempo os professores eram o centro do poder na sala de aula, e não aceitavam nenhum tipo de questionamento. Alunos negros sofriam ainda mais preconceito e rejeição por parte dos colegas e até mesmo dos docentes, não estudávamos a cultura africana na escola, e a escola não respeitava a diversidade, principalmente a diversidade religiosa. Além disso, os educadores estimulavam a competição entre os alunos pressionando-os a obterem sempre os melhores estudos. Apesar de todos esses problemas, ainda sim, eu guardo lembranças positivas dessa etapa da minha vida, dos meus amigos, e até mesmo de alguns poucos professores.

Em 2005 eu fui para o ensino médio, e as preocupações se tornaram diferentes, não era fácil se manter estudando, pois era preciso custear os livros didáticos, o lanche e qualquer

outro gasto que aparecesse eventualmente. Lembro-me de ter visto muitos colegas meus largarem os estudos para trabalhar. Eu continuei na escola graças ao esforço dos meus pais, e também por que tinha o objetivo de entrar na faculdade.

Durante os três anos em que fiquei no ensino médio, eu fiz o PAS – Programa de Avaliação Seriada da UnB, e ao final do terceiro ano do ensino médio eu tentei também o vestibular, infelizmente não obtive êxito em nenhuma das duas opções. Por isso, em 2009 depois de terminar os estudos resolvi que era hora de trabalhar. Um tempo depois meu padrinho se ofereceu para pagar um cursinho, para que eu tivesse uma maior chance de entrar na UnB. E com isso em 2010 eu consegui ingressar na universidade como aluna do curso de Letras – Português. Eu fiquei nesse curso por cerca de dois anos, mas percebi que não estava feliz com essa escolha, e como eu já havia feito três disciplinas na Faculdade de Educação – FE decidi fazer o vestibular novamente em 2012 para o curso de Pedagogia, e dessa vez eu tive sucesso.

Uma das disciplinas que tive no curso foi Didática 1 com a professora Cleide Quixadá, e em uma de suas aulas ela indicou a leitura do livro “Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível” organizado pela professora Ilma Passos Veiga. Eu achei o livro muito interessante e por isso na hora de escolher o projeto 3 na FE eu optei por um que envolvesse essa temática.

Durante os semestres subsequentes eu tive conversar muito proveitosas com as professoras do projeto, Catarina de Almeida e Danielle Nogueira. Graças a essas conversas eu acabei delimitando o meu tema de pesquisa para gestão democrática, mas, obviamente sem perder de vista a importância insubstituível do Projeto Político Pedagógico.

No meu penúltimo ano na universidade, eu entrei para o Pibid – Programa Institucional de bolsas de Iniciação a Docência, graças a esse projeto eu tive a oportunidade de estar inserida no âmbito educacional por mais tempo, e isso me proporcionou uma visão privilegiada de vários aspectos educacionais, principalmente na área de gestão. Essa visão, subsidiada pelo referencial teórico indicado pelas professoras de projeto, me auxiliou na construção desse trabalho, sobre o desenvolvimento da gestão educacional em uma escola modelo.

Em suma, durante o meu percurso educativo eu aprendi muito, tive experiências positivas e experiências negativas, mas todas elas ajudaram a me tornar a pessoa que eu sou hoje, com as opiniões e perspectivas, baseadas na minha vivência pessoal.

## PARTE 2

### INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas a concepção de gestão educacional sofreu várias alterações, e obviamente todas elas estão relacionadas com as mudanças de contextos políticos enfrentadas por nossa sociedade ao longo de todo esse tempo.

Quando a Constituição Federal em 1988 transformou a gestão democrática em um princípio norteador do ensino público. Tornou-se necessário que as escolas se adequassem para a realização de uma gestão democrática. Atualmente a LDB estabelece que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas particularidades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2004).

A gestão democrática é uma forma de dirigir uma escola, de modo que todos os seus integrantes tenham acesso às informações e direito de opinar e debater as decisões, que devem sempre ser tomadas em conjunto, e nunca por uma só pessoa. Sua concretização no espaço escolar é primordial para o desenvolvimento de trabalho colaborativo. É de grande importância a participação não só dos profissionais da escola, mas também dos pais, dos alunos e de toda a comunidade envolvida com aquela instituição. Nesse sentido é importante que a equipe gestora ofereça aos demais membros da comunidade escolar, um clima democrático, que acolha e incentive a participação de todos, de maneira que possibilite a construção de um Projeto Político Pedagógico que evidencie os aspectos positivos e negativos e apresente claramente uma proposta de educação que contemple o tipo de cidadão que ela deseja formar. A prática de compartilhar conhecimentos e ideias proporciona a formação de um coletivo, e cria condições para que o trabalho seja debatido, compreendido e assumido por todos.

Atualmente o tema, gestão democrática, ainda é bastante discutido dentro da universidade, e também é fundamental para o desenvolvimento da escola, pois, a ausência desse tipo de gestão impossibilita a construção de um trabalho pedagógico que faça a diferença na comunidade em que a escola está inserida, e conseqüentemente que transforme de maneira positiva a realidade da sociedade. É importante que todos os profissionais da educação construam um referencial teórico sobre esse tema, para organizar uma opinião



sólida e uma postura participativa dentro das instituições educacionais. De acordo com Veiga (2010), construir uma gestão realmente democrática não é uma tarefa fácil, pois depende de uma série de fatores, como a participação crítica na elaboração do Projeto Político Pedagógico. A participação voluntária da comunidade não é algo simples de se conseguir, contudo, estudiosos do tema apontam para a necessidade de os profissionais da escola romperem com as concepções cristalizadas de gestão centralizadora tradicional, que alguns dirigentes insistem em praticar em determinadas instituições.

Apesar da gestão democrática, ser objeto de muitos estudos no meio acadêmico, a escolha desse tema procura colaborar para que essa discussão não se esgote, pois, ela se desdobra em conhecimento, que pode ser utilizando tanto no meio acadêmico, que forma novos profissionais docentes, quanto no meio escolar, contribuindo para uma reflexão sobre a instituição.

Essa pesquisa é relevante, pois, ao investigar o desenvolvimento da gestão da escola, ela pode contribuir para uma avaliação dos sujeitos pertencentes a esse espaço sobre o trabalho desenvolvido, que por sua vez, pode proporcionar novas discussões sobre esse assunto, resultando em ações que promovam a progresso da instituição.

A ideia de escolher uma escola considerada modelo no DF para desenvolver a pesquisa teve início nas aulas de projeto 3 fase 2. Nesse momento já estava decidido que o tema do trabalho seria gestão democrática, e o problema de pesquisa já havia começado a ser delimitado. E essa delimitação seguiu a perspectiva de que pesquisar instituições consideradas de sucesso no meio educacional era tão importante quanto pesquisar escolas consideradas “problemáticas”.

A escolha dessa instituição se deu por ela ser conhecida dentro de sua RA, por estimular à participação da comunidade, e também por ter ganhado em 2004, o concurso, Prêmio Orientador Educacional, promovido pela Secretaria de Educação do DF, pelo projeto conselho de classe participativo nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental, que se trata de um momento no qual as crianças, e professores expõem suas opiniões a respeito das situações vividas na escola e na sala de aula. De acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola (2014) é provável que esse projeto seja raro, dentro da SEDF. Devido a todos esses fatores a escola mostrou ser uma boa escolha como objeto a ser investigado nessa pesquisa.

Dessa forma, à problemática que conduziu todo o processo de desenvolvimento desta pesquisa, questiona: como se desenvolve a gestão de uma escola pública do DF considerada modelo em atuação democrática?

A proposta é compreender como os sujeitos dessa instituição percebem o desenvolvimento da gestão no cotidiano da escola, investigando os pontos fortes e os pontos frágeis do trabalho desenvolvido nesse ambiente. À vista disso, o objetivo principal que norteou este trabalho foi: analisar como se desenvolve a gestão de uma escola pública do DF, considerada modelo em atuação democrática. Que se desdobra nos seguintes objetivos específicos: primeiro, analisar como a gestão democrática se expressa no Projeto Político Pedagógico; e em seguida, investigar qual é a concepção que comunidade escolar possui sobre a gestão da instituição.

Para atingir o primeiro objetivo foi necessário fazer um estudo aprofundado do PPP da instituição. Segundo Gil (2009), consultar fontes documentais é essencial em qualquer estudo de caso, pois, o pesquisador estuda os documentos elaborados na instituição e passa a ter informações que ajudam na coleta de dados. Dessa forma, a análise documental foi o procedimento mais adequado para cumprir essa etapa.

O segundo objetivo exigiu uma investigação detalhada da perspectiva de cada segmento da comunidade escolar sobre o desenvolvimento da gestão, por isso, foi utilizado como instrumentos de coleta: à entrevista, o questionário e a observação participante.

O questionário, com questões fechadas e abertas (apenas no caso dos estudantes), foi aplicado com as docentes da escola, e com os pais e alunos do quinto ano do Ensino Fundamental. O resultado com as professoras foi muito bom, sendo que apenas nove das 14 professoras da instituição se dispuseram a respondê-lo. O retorno dos pais também foi satisfatório, visto que 26 pessoas apresentaram resposta, no que diz respeito aos alunos o resultado foi ainda mais positivo, sendo obtido um total de 41 questionários respondidos. É importante destacar que os questionários aplicados com pais e professores foram baseados nas perguntas do documento “Indicadores de Qualidade de Educação” de 2007, com algumas pequenas alterações.

A escolha dos alunos do quinto ano está relacionada ao fato de que estes possuem mais maturidade para responder as perguntas, e também por terem vivenciado por mais tempo o cotidiano da escola, principalmente no conselho de classe participativo. A escolha dos pais dos estudantes do quinto ano se deu, pois, assim como seus filhos, eles possuem mais tempo de vivência na escola, desse modo, supôs-se que eles poderiam discorrer sobre a escola com mais propriedade. O modelo de questionário dos alunos está disponível no apêndice da pesquisa, enquanto que o dos professores e pais está no anexo.

Considerou-se que seria mais profícua a realização de entrevistas semiestruturadas para investigar as percepções da gestora, da coordenadora e da orientadora. De acordo

Marconi e Lakatos (2010, p.178), a entrevista é “o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”, com isso, compreende-se que essa forma de coleta de dados contribui muito para o enriquecimento de pesquisas, visto que, o pesquisador possui liberdade para fazer questionamentos espontâneos que surjam durante a entrevista.

Para a sua realização foi necessário construir, antecipadamente um roteiro com perguntas que contemplassem o objetivo de pesquisa. Contudo esse roteiro não excluiu a prática de novos questionamentos que surgiram.

As entrevistas foram gravadas com a autorização das participantes. Respeitando os procedimentos éticos, foi também solicitado que as entrevistadas preenchessem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). É importante destacar que tanto os roteiros de entrevistas, quanto o TCLE também estão disponíveis no apêndice desse trabalho.

A observação participante também será utilizada nesta pesquisa para complementar os dados apontados pelas entrevistas e pelos questionários. Para Gil (2009) a “observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo” (p.74). A característica de observação participante deste trabalho se deve ao fato de a pesquisadora atuar à cerca de um ano na escola analisada, como integrante do Programa de Iniciação a Docência (Pibid).

A análise quanti-qualitativa foi à escolha para interpretar os dados dessa pesquisa. Gil afirma que os métodos qualitativos ajudam a analisar os fenômenos em seu estado real, viabilizam a compreensão dos fatos a partir do ponto de vista dos próprios autores e auxiliam na percepção da globalidade e dos processos de mudança (GIL, prefácio, 2009).

Seu foco é, principalmente, a exploração de um conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que pretende investigar [...] devemos considerar que sempre haverá diversidade de opiniões e crenças dentro do mesmo segmento social e a análise qualitativa deve dar conta dessa diferenciação interna aos grupos. (MINAYO, 2010, p.79).

Muitos cientistas acusam equivocadamente a pesquisa qualitativa de não apresentar objetividade, rigor e neutralidade que a ciência necessita. Já outros cientistas sociais acreditam que a pesquisa quantitativa simplifica uma realidade complexa e dificulta a compreensão de fenômenos sociais. Contudo, a utilização destes dois tipos de abordagem pode trazer muita contribuição para a pesquisa social.

A integração da pesquisa quantitativa e qualitativa permite que o pesquisador faça um *cruzamento* de suas conclusões de modo a ter maior confiança que seus dados não são produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular. Ele não se limita ao que pode ser coletado em uma entrevista: pode entrevistar repetidamente, pode aplicar questionários, pode investigar diferentes questões em diferentes ocasiões, pode utilizar fontes documentais e dados estatísticos (GOLDENBERG, 2009, p. 62.).

Dessa forma essa integração traz uma articulação de diferentes pontos de vistas, e diferentes maneiras de coletar e analisar os dados (quanti-qualitativamente), e isso permite uma visão global e sensata da complexidade do um problema de pesquisa (GOLDENBERG, 2009).

A metodologia adequada para a realização deste trabalho é o estudo de caso. Gil apresenta uma série de definições para o estudo de caso, e relata que apesar das definições serem distintas, elas não são contraditórias. A partir disso, ele afirma ser possível definir o conceito identificando algumas características essenciais.

Seguindo essa perspectiva é possível compreender que o estudo de caso é um delineamento de pesquisa que preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, investigando um fenômeno contemporâneo sem separá-lo do seu contexto, estudando com profundidade e utilizando múltiplos procedimentos de coleta. (GIL, 2009, p.7). Para ele o “estudo de caso pode ser considerado um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados” (2009, p.6). A partir disso essa pesquisa buscou reunir informações detalhadas, por meio de diferentes tipos de coleta de dados com o objetivo de ter uma visão global de uma da gestão da instituição.

## CAPÍTULO 1 – GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES EM DEBATE

Este capítulo apresenta um resgate histórico sobre a administração escola, em seguida discute o conceito de gestão educacional e posteriormente a concepção de gestão democrática e sua influência para a promoção da qualidade da educação.

### 1.1 A democratização da escola

A democratização da educação pública vem sendo, nos últimos anos, debatida nos mais diferentes espaços, nas organizações científicas, nas organizações da sociedade civil e no campo da gestão pública. De acordo com Hora (1994), essa questão tem sido discutida sobre três óticas distintas: a democratização dos processos pedagógicos, a democratização como ampliação do acesso a escola e a democratização dos processos administrativos. Na primeira visão, acredita-se que todos os alunos devem permanecer e se apropriar dos conhecimentos que permitam o seu desenvolvimento. A segunda perspectiva aponta a necessidade da facilitação do acesso do educando a escola, contudo, o estado tende a limitar-se em atender essa demanda apenas aumentando o número de vagas, construindo novas escolas, mas, sem se importar em melhorar a remuneração dos educadores e as condições de trabalho dentro das instituições. Oliveira (2001) traz questões importantes sobre a democratização da escola pública, fazendo um paralelo entre a educação básica e a educação superior. Obviamente que o interesse desse trabalho é a parte em que ela trata especificamente sobre educação básica, entretanto, seus comentários a cerca do nível superior de ensino são extremamente plausíveis quando se discute a importância da qualidade do ensino público.

A luta pela democratização da educação básica sempre esteve separada da defesa da democratização do ensino superior. Essa separação, na visão de Oliveira (2001) parece obedecer a uma tradição brasileira muito antiga, visto que na Carta constitucional de 1988 a educação básica (que a partir daquele momento englobava educação infantil, ensino fundamental e médio) sempre foi enxergada como sistema distinto ao que regia as Instituições de Ensino Superior (IES).

A maior evidência da referida distinção parece repousar nas duas leis que reformaram, durante o período militar, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 4.024 de 1961. Em 1968, através da Lei nº 5.540, o regime militar reformou a universidade brasileira e em 1971, com a lei nº 5.692, procedeu as reformas de ensino no 1º e 2º grau. (OLIVEIRA, 2001, p.93.).

Todos esses acontecimentos ajudaram a criar essa problemática visão de distinção entre a educação básica e o ensino superior. Proporcionando também a distinção entre as camadas sociais mobilizadas em cada movimento, pois, enquanto a luta pela democratização do ensino superior mobilizava a classe média e os intelectuais da sociedade, a luta pela democratização da educação básica mobilizou as camadas mais populares do país, visando sempre à educação e a escola relacionadas ao trabalho e ao emprego, e destacando sempre os aspectos quantitativos em detrimento aos aspectos qualitativos.

A terceira visão, que é a mais interessante para o desenvolvimento dessa pesquisa aponta sobre a necessidade da democratização dos processos administrativos da escola, enxergando a participação de toda comunidade escolar como alicerce para a realização de todo o trabalho realizado na escola. (HORA, 1994). Obviamente na visão da classe dominante o autoritarismo e centralização da administração da escola eram mais adequados, pois, com esse tipo de prática ela poderia exercer o controle e a disseminação de suas ideologias, para a reprodução de relações sociais classistas e opressoras.

## **1.2 O desenvolvimento da administração escolar**

Hora (1993), afirma que por não ter construído um corpo teórico específico, às características da administração escolar eram semelhante à de administrações de empresas. De acordo com a autora, os teóricos de administração na educação buscavam imprimir maior proeminência a disciplina, com isso, “procuraram utilizar-se das teorias de administração de empresas, entendendo que aí encontram fundamentação teórica capaz de promover o funcionamento da organização escolar de acordo com as expectativas da sociedade” (HORA, 2004, p.42).

Sabendo que as políticas públicas fornecem visibilidade ao estado, a partir de 1990 as reformas na educação buscaram implementar novas diretrizes nas políticas educacionais. Dirigida pela concepção liberal, todo trabalho realizado na escola, inclusive o didático pedagógico, passou a ser orientado na concepção tecnicista e na agilidade administrativa. Vale ressaltar que nesse período o Brasil vivia uma crise educacional e havia grande pressão da população pela democratização do ensino, principalmente na educação básica, e também pela melhoria na qualidade do serviço. Um fator que segundo Oliveira é “indispensável à permanência dos alunos na escola e à conclusão de sua escolaridade.” (OLIVEIRA, 2001, p.95).

O raciocínio eficientista incorporado às reformas educacionais dos anos 90, no que se refere à educação básica, tem suas origens na crise de legitimidade que o Estado e, conseqüentemente, o setor educacional enfrentam a partir de meados da década de 80, quando não conseguem responder nem quantitativa nem qualitativamente às pressões sociais em torno da educação pública. (OLIVEIRA, 2001, p. 96.)

Oliveira (2001) aponta que o problema de distribuição temporal vivenciado nessa época ficou conhecido como “fracasso escolar”, e envolvia questões relacionadas à repetência e a evasão. Oliveira aponta também o estudo de Ribeiro (1991) que afirma que a repetência era um problema que ocasionava a evasão, principalmente por causa das formas tradicionais de avaliação, conhecidas como avaliação meritocrática.

Esse tipo de avaliação era fragmentada e com princípios positivistas, visando prioritariamente os interesses do estado, as demandas da economia, as classificações de alunos e instituições, não valorizando o processo, e se preocupando principalmente com a quantidade e não a qualidade. Com isso, o aluno era o único responsabilizado pelo seu desempenho, e a escola se limitava em apenas reprovar os estudantes que não atingissem os objetivos esperados para a série em que se encontravam. Dessa forma, um dos motivos da evasão era uma consequência aos consecutivos casos de repetência que desmotivavam os alunos a continuarem seus estudos. Entretanto, demorava algum tempo até que alunos decidissem evadir, e isso fazia com que as séries iniciais permanecessem lotadas impedindo a matrícula de novos alunos, e aumentando também a defasagem idade/série.

Apesar de essa crise ter começado em 1980, é a partir da década de 1990 que o estado trouxe reformas governamentais nesse campo. Com isso, administração escolar foi alimentada por teorias e modelos de administração empresariais e burocráticos.

No contexto dessa concepção dominante, é comum atribuir-se a todo e qualquer problema uma dimensão estritamente administrativa, desvinculando-o do todo social no qual têm lugar suas causas profundas, e enxergando-o apenas como resultante de fatores como a inadequada utilização de recursos disponíveis, a incompetência das pessoas e grupos diretamente envolvidos, a tomada de decisões incompatíveis com seu equacionamento e solução, e outras razões que podem ser facilmente superadas a partir de uma ação administrativa mais apropriada. (PARO, 1993, p. 125.)

Sobre o conceito de administração, Paro (1993) afirma que, a sociedade mostrava inúmeros grupos de instituições, que realizavam tarefas específicas, e como havia poucos recursos disponíveis, mas, muitos trabalhadores e objetivos a serem cumpridos (tarefas muito complexas) era necessário que essas ações fossem dirigidas e controladas por órgãos com as chamadas: funções administrativas.

Essa visão dos teóricos da Administração tem correspondência na realidade concreta da sociedade capitalista, onde a Administração encontra, na organização, seu próprio objeto de estudo. Nesse contexto, acha-se obviamente a escola que, como qualquer outra instituição, precisa ser administrada, e tem na figura de seu diretor o responsável último pelas ações aí desenvolvidas. (PARO, 1993, p. 17).

De acordo com Oliveira (2001) esse modelo liberal que utilizava uma administração capitalista foi desenvolvido em todos os campos educacionais, tais como, o administrativo, o financeiro e o pedagógico. E também em todos os níveis de ensino: o básico e o superior. Nessa visão “os conceitos de produtividade, eficácia, excelência e eficiência serão importados das teorias administrativas para as teorias pedagógicas” (p.96). Que geram uma postura autoritária e centralizadora do diretor, e conseqüentemente do professor, que considerava o aluno como uma caixa vazia a espera de conhecimentos, e também o único responsável pelo seu fracasso.

Como já foi comentado anteriormente, o estado nesse momento busca mais racionalidade à gestão da educação pública, pois, considerava a crise educacional como um problema de natureza puramente administrativa, entretanto, paralela a essas medidas, cresciam os movimentos sociais contrários ao modelo liberal, por considerá-lo excludente, autoritário e limitado. (OLIVEIRA, 2001). Na década de 1990, Paro (1993), já submetia um olhar crítico a essa forma de administração.

A administração capitalista, ao mediar à exploração do trabalho pelo capital, coloca-se a serviço da classe interessada na manutenção da ordem social vigente, exercendo, com isso, função nitidamente conservadora. Essa função não é, porém, inerente à administração em si, mas produto dos condicionantes socioeconômicos que configuram a administração especificamente capitalista [...] A administração estará tanto mais comprometida com a transformação social quanto mais os objetivos com ela perseguidos estiverem articulados com essa transformação. Assim sendo, no caso da administração escolar, a análise de suas relações com a transformação social deve passar, necessariamente, pelo exame das condições de possibilidades da própria educação escolar enquanto elemento de transformação social. (PARO, 1993, p. 81.).

Nessa visão de Paro (1993), a administração escolar comprometida com a transformação social deveria procurar dentro da própria instituição e dos objetivos, para os quais ela se propôs a realizar, os princípios e técnicas para o seu desenvolvimento. Analisando suas especificidades, as do processo de trabalho realizado, e as dos sujeitos envolvidos.

Ideias semelhantes às de Paro, cresciam dentro de movimentos e grupos sociais que “consideravam o caráter excludente da escola, resultante da frequente repetência, e da expressão do autoritarismo da estrutura escolar” (OLIVEIRA, 2001, p. 101), devido a isso passaram a lutar por uma maior democracia na gestão dos ambientes educacionais, que



envolvesse mais a sociedade. Dessa forma, a luta pela democratização da gestão da escola estava diretamente ligada às propostas de maior participação da comunidade escolar.

### 1.3 Gestão educacional

O conceito de gestão educacional ganhou evidência na década de 1990 com intuito de superar o conceito de administração que até então orientava as escolas e os sistemas educacionais brasileiros. Como já foi afirmado antes, a concepção de administração era vista como algo linear e fragmentado, nessa perspectiva a escola era analisada por unidades, por isso as ações praticadas eram descontextualizadas e imediatistas, e o diretor impunha as decisões que ele considerava mais corretas sem consultar os demais sujeitos pertencentes àquela realidade.

Visto que os fundamentos dessa administração capitalista eram insuficientes para subsidiar uma realidade tão ampla e complexa como a realidade escolar, o conceito de gestão educacional surgiu para romper esse paradigma. “A gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração [...] como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (KUHN, 1982. Apud. LÜCK, 2011, p.34).

A gestão educacional ao contrário da administração liberal valoriza a escola em sua globalidade, considerando o contexto cultural, histórico e socioeconômico de todos os sujeitos envolvidos no processo, estimulando a participação efetiva de toda a comunidade e também a autonomia, a transparência e o autocontrole. (LÜCK, 2011, p. 36).

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LÜCK, 2011, p.36).

Essa concepção entende as organizações de ensino como instituições complexas, plurais, e dinâmicas que demandam ações pensadas em coletivo e que privilegiem o processo e não apenas o resultado final. Nesse sentido, a escola não é um órgão dissociado da comunidade, pelo contrário, ela é parte atuante da mesma, que interfere e colabora diretamente para o seu desenvolvimento, por sua vez, a comunidade deve fazer o caminho inverso atuando em parceria com os profissionais da educação com o objetivo de promover ações que possam transformar a realidade da instituição de maneira positiva.

Essa mudança de paradigma de administração capitalista (liberal) para gestão educacional é algo muito difícil de conseguir, porque, implica na mudança de posturas, percepções e na superação de preconceitos que estão enraizados na mente de muitos educadores e em líderes do governo, e por consequência na cultura da escola. Lück (2011) apresenta seis aspectos gerais da transformação da concepção limitada de administração capitalista para a compreensão baseada na gestão:

[...] Da óptica fragmentada para óptica organizada pela visão de conjunto [...] Da limitação de responsabilidade para sua expansão [...] Da centralização da autoridade para a sua descentralização [...] Da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global [...] Da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização [...] Da ação individual para coletiva. (LÜCK, 2011, p. 66.).

O primeiro aspecto aponta para a necessidade de se compreender a escola como um todo, superando a visão que “separatista” na qual cada segmento (direção, orientação educacional, coordenação e etc.) da escola atua de maneira isolada. É importante que exista articulação entre os profissionais da educação para a construção de um trabalho mais abrangente e produtivo (LÜCK, 2011).

No segundo aspecto Lück indica a importância de que os educadores parem de responsabilizar apenas agentes externos pelos problemas da escola. De acordo com ela, isso ocorre devido à fragmentação das atividades, na qual cada profissional se limita a fazer seu trabalho, mas, não se sente diretamente responsável pelo resultado global. Para ela, esses sujeitos precisam tomar consciência de que sua atuação é essencial para o desenvolvimento da escola como um todo, isso significa expandir suas responsabilidades se comprometendo com todo processo (LÜCK, 2011).

A centralização da autoridade praticada pelos sistemas de ensino é a terceira dimensão que precisa ser superada, pois, a mesma impõe decisões que muitas vezes estão desarticuladas da realidade da escola. Essas imposições somadas à ausência do diálogo trazem graves problemas à educação. A superação desta prática deve conceber o desenvolvimento de formas de autonomia e o compartilhamento da tomada de decisão (LÜCK, 2011).

Na quarta dimensão, que diz respeito à ação episódica por eventos, Lück identifica práticas isoladas e episódicas, relacionadas a ações imediatistas no trabalho dos sujeitos das instituições educacionais. De acordo com a autora, essas atitudes estão intimamente ligadas à ausência de uma visão global que favoreça a reflexão sobre a complexidade dos processos educacionais. Nessa perspectiva é indicado que os gestores e os demais profissionais da educação desenvolvam uma visão de conjunto, e se conscientizem que todos os elementos da

escola estão interligados e afetam diretamente e indiretamente o trabalho desenvolvido na escola (LÜCK, 2011).

O último aspecto a ser superado é a burocratização e a hierarquização. Que condiciona a escola a priorizar apenas o cumprimento de normas e regras, em detrimento de questões que podem realmente melhorar instituição. Nessa visão o diretor é a autoridade máxima da escola, e o centro da tomada de decisões, que são atitudes individualistas que não contam com a participação dos demais profissionais. Lück afirma que essa forma de organização precisa ser revista, pois, é extremamente problemática. Para ela a gestão precisa ser desenvolvida de maneira flexível e criativa, as ações devem ser críticas e principalmente devem contar com a participação de toda a comunidade escolar (LÜCK, 2011).

Complementando a visão de Lück é importante mencionar as contribuições de Araújo (2012) que explora quatro elementos que devem ser utilizados para construção de uma gestão democrática: A autonomia, o pluralismo, transparência e a participação.

A autonomia da escola é resultado de uma construção social, que não pode ser encarada apenas com procedimento técnico administrativo. A existência da autonomia pressupõe indivíduos que consigam pensar sobre as consequências de suas ações e que a partir disso, se articulem e lutem para a construção coletiva de uma sociedade melhor (ARAÚJO, 2012). Contudo, não é possível promover essa autonomia nos espaços educativos sem a colaboração do estado, que infelizmente diversas vezes é omissor. Araújo faz uma preciosa reflexão sobre isso, afirmando:

A proposta de gestão democrática na ótica conservadora perde seu poder transformador na medida em que não se articula nem conjuga os esforços dos três espaços responsáveis por transformar a realidade educacional: o poder local (a escola), o poder intermediário (regionais) e o poder central (Sede da SEDF). Assim até são oferecidos mecanismos de participação nos destinos da escola, mas ocorre o endurecimento e o fechamento das esferas intermediárias e centrais que poderiam possibilitar a democratização estrutural do sistema (ARAÚJO, 2012, p. 120).

Nessa perspectiva, é conveniente questionar: como o estado pode demandar que as instituições desenvolvam uma gestão democrática, se a sua própria organização impõe regras e normas que devem ser cumpridas pelas escolas, que muitas vezes não possuem espaço para colocar sua opinião?

O pluralismo é um dos meios mais importantes para garantir a diversidade, e com isso o protagonismo de todos os sujeitos da educação. Não é possível construir uma gestão democrática com um grupo homogêneo de pessoas (até porque tal grupo não existe). É preciso que haja diferenças de interesses, de opiniões e perspectivas. As discussões realizadas

com a comunidade escolar devem promover a participação enriquecida com a multiplicidade de pensamentos. Para que isso ocorra é necessário que os sujeitos envolvidos abandonem o individualismo e a prática da competição, que era estimulada pelo antigo modelo de administração (ARAÚJO, 2012).

A transparência é um dos elementos básicos para a constituição da gestão democrática, pois, por meio dela a equipe escolar apresenta para a comunidade o trabalho que está desenvolvendo na escola e quanto estão gastando, em outras palavras é uma prestação de contas que escola oferece para sociedade (ARAÚJO, 2012).

A participação como vem sendo amplamente mencionada em todo esse percurso teórico, é indispensável para o exercício da gestão democrática. “A participação não é apenas uma atitude voluntária e desinteressada como os setores conservadores defendem. Ela atende a interesses políticos e ideológicos de uma pessoa e de grupos sociais. Portanto, está vinculada a projetos sociais, econômicos, culturais e políticos” (ARAÚJO, 2012, p.34).

Lück (2011) considera a participação como parte indissociável da gestão. Pois, ela estimula os sujeitos pertencentes à comunidade escolar a se tornarem protagonistas do seu próprio trabalho, e a assumirem as responsabilidades pelos sucessos e pelos fracassos alcançados. É através da participação que os profissionais podem deixar de lado o individualismo presente na concepção cristalizada de administração capitalista para construir uma instituição democrática que preze pela construção da cidadania.

A gestão pressupõe a atuação participativa, cuja adjetivação consiste em pleonismo de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional. (LÜCK, FREITAS, GIRLING & KEITH, 2005 Apud. LÜCK, 2011, p. 22).

É necessário compreender as dimensões presentes na participação para refletir sobre o seu impacto no contexto educacional. A autora delimita as dimensões da participação que, de acordo com a mesma, estão diretamente relacionadas, são elas: a política, a pedagógica e a técnica. A dimensão política é como já foi colocado antes, o compartilhamento do poder entre todos os membros da organização educacional, na qual os sujeitos estruturam ativamente a sua história, e a história da instituição. A dimensão pedagógica também se mantém firmemente presente, porque, a prática da participação demanda não só a ação em si, mas também a reflexão sobre todo o processo, que por sua vez se torna formativo. A perspectiva

técnica também é importante, pois, sem ela é impossível desenvolver um trabalho que alcance resultados positivos. A partir da competência técnica os profissionais tem condição de transformar as ideias em projetos e ações. (LÜCK, 2011).

Libâneo afirma que a participação é um elemento fundamental em todos os segmentos da escola, onde por meio da manifestação de todos os sujeitos da comunidade escolar é possível pensar na construção de um Projeto Político Pedagógico que traga mudanças significativas para a escola. Ele afirma ainda que através da participação,

[...] todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela, e, assim acompanhar a educação oferecida. (LIBÂNEO, 2003, p. 330).

Ou seja, é através da participação de toda a comunidade que a gestão democrática se solidifica na escola. De acordo com Miranda:

A gestão democrática da escola pública muito discutida atualmente pressupõe a criação de mecanismos concretos de participação e de autonomia na escola. E, ainda o respeito aos diferentes atores que a compõe. A liderança do gestor é fundamental na implementação de ações compartilhadas, as ações de gestão democrática trazem consigo uma concepção educativa que valoriza a autonomia da escola e dos sujeitos. (MIRANDA, 2011, p. 01).

A partir disso, é possível inferir que construir uma gestão realmente democrática é um grande desafio, pois, depende de uma série de fatores. A participação voluntária da comunidade não é algo simples de se conseguir, contudo, faz-se necessário romper com as concepções cristalizadas da gestão centralizada tradicional, que alguns dirigentes insistem em determinadas escolas. Obviamente esse autoritarismo, muitas vezes, é um reflexo de uma cultura que prega esse tipo de atitude.

Uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária, e não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria dominante, orienta-se na direção oposta à da democracia. Como sabemos os determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos é que agem a favor dessa tendência, tornando muito difícil toda a ação em sentido contrário. (PARO, 1997, p.19).

Por isso, na prática do cotidiano a gestão democrática deve ser entendida como uma nova maneira de gerir a escola, superando o autoritarismo e promovendo a participação na construção do PPP, e na autoavaliação interna, como um meio de descobrir as necessidades reais da instituição e dos sujeitos que nela convivem, nos conselhos escolares, no

desenvolvimento do trabalho pedagógico e na tomada de decisões, visando essencialmente à qualidade da educação.

#### **1.4 Gestão democrática e qualidade na educação**

Em 1988, a Constituição Federal transformou a gestão democrática em um princípio norteador do ensino público. “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A partir disso os sistemas de ensino e suas respectivas escolas deveriam ajustar suas esferas administrativas à realização de uma gestão democrática. Para Araújo a discursão evoluiu para a constituição de uma “qualidade social” que é idealizada “como uma construção social e processual, como ética pública, como impulsionadora da construção democrática do currículo escolar e como formação integral humana” (ARAÚJO, 2012, p. 17). Já está claro que atualmente o termo “construção democrática” está sempre presente, nas discussões sobre gestão escolar. Que por sua vez direciona a participação como um mecanismo essencial para o alcance da qualidade social da educação.

Acredita-se ser necessária uma definição mais rigorosa a cerca do que é qualidade de ensino, mas, para isso é ser importante aprofundar mais o conceito de escola, superando sua definição de mera transmissora de conteúdos. Na concepção de Paro a escola é considerada “como uma atualização histórico-cultural, ou seja, como apropriação da cultura para a formação do homem histórico” (PARO, 2007, p. 16), nesse caso, a cultura deve ser vista através de um conceito mais rigoroso, como tudo que é feito pelo homem, seja esse produto de construção material ou de construção simbólica. Tudo que seja necessário para que ele se constitua historicamente. Com isso, o autor constata que a educação se concretiza na mediação entre a formação integral do homem e sua dimensão histórica. Dessa forma, ele aponta que para definir sistematicamente a qualidade de ensino é importante considerar dois fatores importantes: o individual, e o social.

A dimensão individual refere-se à própria formação de personalidade do educando pela apropriação da cultura, de modo a propiciar-lhe a realização de seu bem estar pelo uso fruto dos bens sociais e culturais que são proporcionados aos cidadãos de uma sociedade democrática [...] É pela educação que cada indivíduo apropria-se da cultura, criada historicamente, e adquire condições de desfrutar aquilo que a história produziu [...] A dimensão social por sua vez, deriva da condição de pluralidade do homem como ser histórico. Nesse sentido, não se trata apenas de educar para o bem viver individual, mas para que o indivíduo possa contribuir para o bem viver de todos. [...] pode-se considerar que a dimensão social da educação deve referir-se obrigatoriamente à formação para a democracia. (PARO, 2007, p. 110-111).

Paro (2007) afirma que sob esse ponto de vista, considerar a qualidade de ensino em nas instituições educacionais, deve levar em consideração em que nível se alcança essa formação, tendo presentes essas duas dimensões. “Para buscar a qualidade pretendida é preciso, pois, que a estrutura da escola fundamental, tanto seus aspectos pedagógicos quanto em seus aspectos organizacionais estejam em perfeita sintonia com os fins educativos” (PARO, 2007, p. 112).

Na escritos do caderno 2 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares a educação deve ser emancipadora, e a partir dessa concepção a educação deve romper com “qualquer padrão de qualidade em decorrência do próprio desenvolvimento das relações sociais, não cabendo, portanto, modelos ou esquemas”. Entretanto o documento apresenta algumas características de uma escola de qualidade

1. ser pluralista, porque admite corrente de pensamentos divergentes com respeito à diversidade, ao diferente;
2. ser humanista, por identificar o homem como foco do processo educativo;
3. ter consciência de seu papel político como instrumento para emancipação, combate as desigualdades sociais e desalienação dos trabalhadores. (BRASIL, 2004, p. 31).

Dessa forma, não é possível pensar em um conceito fechado de qualidade na educação, pois, esse conceito não é estanque, pelo contrário, ele é dinâmico, pois está em constante movimento e desenvolvimento. Se transformando a partir das concepções políticas e sociais da comunidade escolar, e sendo sempre re-projetado, de acordo com os objetivos traçados.

Quem pode definir bem esse conceito de qualidade na escola e ajudar nas orientações gerais sobre essa qualidade, de acordo com os contextos socioculturais locais, é **a própria comunidade escolar**. Não existe um padrão ou receita única para escola de qualidade. *Qualidade* é um conceito dinâmico, reconstruído constantemente. Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir na sua busca pela qualidade da educação. (BRASIL, 2007, p. 5).

Paro (2007) também indica dois princípios que promovem uma reflexão pertinente, sobre o ensino fundamental: o princípio de natureza administrativa e o princípio de natureza política. O primeiro princípio diz respeito à utilização de recursos de maneira consciente para os objetivos determinados, nesse sentido o autor destaca que precisa haver coerência entre os fins e os meios educacionais. O segundo princípio envolve as relações humanas e pressupõe uma postura ética dos sujeitos envolvidos, lembrando que nenhum homem é neutro, portanto a escola também não pode ser. Ela deve sempre estar ciente que objetivos tem uma finalidade política, principalmente sobre que tipo de sujeito ela pretende formar.

Baseando-se nesses princípios Paro (2007), faz algumas recomendações bastante relevantes sobre a estrutura didática e organizacional da escola que podem incidir diretamente para a melhoria da qualidade da educação pautada em uma construção democrática. São elas: A organização do ensino em ciclos de aprendizado, que aparece com uma alternativa ao sistema de seriação, que tende a apenas excluir o aluno que não é considerado apto a ir para próxima série, sem proporcionar ao mesmo uma avaliação global e contextualizada; A reformulação do currículo, que nessa ótica deve proporcionar uma formação integral do sujeito, dando valor a disciplinas historicamente ignoradas pela escola, como a música, a dança e as artes plásticas; A reformulação na forma de ensinar, rompendo com a perspectiva tradicional e conteudista e criando condições para que o aluno sinta-se motivado a aprender; o rompimento com a perspectiva de gestão centralizadora e hierarquizada, para uma gestão participativa composta por um colegiado composto por profissionais da escola e pessoas da comunidade; A generalização de processos eletivos de diretores, considerando que em muitos lugares do país esse tipo de eleição direta não existe; e por fim, o envolvimento da comunidade externa à escola que priorize não só a participação da comunidade dentro da escola, mas também, a participação da escola dentro da comunidade.

Pensando no desenvolvimento da perspectiva de qualidade citada acima, é relevante elencar algumas práticas essenciais que valorizam a participação coletiva e plural para desenvolvimento da gestão democrática na educação. Pois, sem o desenvolvimento dessas ações de natureza política e reflexiva, a qualidade almejada e todo o trabalho realizado na escola ficam comprometidos.

A participação, como já foi colocado antes, é um fator indispensável para a gestão democrática. Por isso, o conselho escolar, que é um órgão de representação da comunidade educativa, é essencial para o desenvolvimento desse tipo de gestão, e deve contar com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, podendo constituir um espaço de debate, de tomada de decisões, de fiscalização do trabalho realizado e de mobilização para ação de planejamentos e projetos, principalmente o Projeto Político Pedagógico.

O PPP é o documento central da escola, pois através dele a comunidade escolar constrói a princípios, objetivos, e planeja a maneira pela qual o trabalho será desenvolvido. Para Lück (1991), planejar é levantar a situação atual, estabelecer o que se deseja mudar e organizar a ação futura a fim de obter maior eficácia, exatidão, maximização de esforços e conquista de melhores resultados. Ela também constata que nos diversos conceitos apresentados nos estudos sobre planejamento aparecem elementos básicos, que são a racionalidade, a tomada de decisão e o futurismo. Para a autora, esses elementos constituem



“um processo único que orienta a ação dos grupos sociais na determinação do caminho a seguir e na disposição das condições para favorecer o percurso do caminho com mais proveito” (p. 29).

O Projeto Político Pedagógico também possui duas dimensões importantes, a primeira é a dimensão política, que diz respeito ao compromisso que a escola possui com a sociedade, de formar cidadãos críticos e atuantes, cientes dos seus direitos e dos seus deveres. Considerando que não existe Projeto Político neutro, ele deve estar vinculado às concepções sociais da escola, ao tipo de cidadão que ela deseja formar e com quais finalidades. A segunda dimensão é a pedagógica, que trata de aspectos relacionados ao ensino e a aprendizagem dos conteúdos presentes no currículo.

Todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade [...] Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (VEIGA, 2010, p. 13).

Assim como outras dimensões apresentadas nesse trabalho, as dimensões política e a pedagógica são indissociáveis. Ou seja, são complementares entre si, pois expressam a preocupação geral com a formação integral do indivíduo. É importante ressaltar que o PPP é o documento base que vai orientar todo o trabalho desenvolvido na escola.

Outro fator importante dentro da constituição da gestão democrática é a autoavaliação institucional, que deve estar presente antes, durante e depois da construção do Projeto Político Pedagógico. Em um primeiro momento, a avaliação diagnóstica tem o objetivo de levantar dados sobre os aspectos positivos e negativos da escola, contando com a participação de toda a comunidade escolar para que, dessa forma, a equipe escolar terá subsídios para construir um Projeto Político Pedagógico que se adeque às necessidades e demandas da escola.

Acompanhar as atividades e avaliá-las levam-nos à reflexão, com base em dados concretos sobre como a escola organiza-se para colocar em ação seu Projeto Político Pedagógico. A avaliação do PPP, numa visão crítica, parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender criticamente as causas da existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças, e se esforça para propor ações alternativas (criação coletiva). Esse caráter criador é conferido pela autocrítica. (VEIGA, 2010, p. 32).

O segundo momento é a avaliação processual que deve acontecer durante todo o ano, pois se trata de uma etapa onde os alunos discutem com os professores sobre o trabalho

pedagógico que está sendo construído em sala de aula. Sobre isso, Veiga afirma que “acompanhar e avaliar o Projeto Político Pedagógico é avaliar os resultados da própria organização do trabalho pedagógico” (2010, p. 32).

No terceiro momento a avaliação global é adequada para analisar as ações como um todo, e investigar os aspectos positivos e negativos e fazer revisões e ajustes no processo avaliativo e, dessa forma, reconstruir o Projeto Político Pedagógico. A partir dessas colocações é possível perceber que a autoavaliação institucional se constitui como um conjunto de ações que formam um sistema cíclico. E por isso, assim como o PPP ele é dinâmico e deve estar em constante reconstrução.

O projeto pedagógico e a avaliação institucional estão intimamente relacionados. A não existência de um desses processos ou a separação deles trará danos para a própria escola. Sem um projeto pedagógico que delimite a intencionalidade da ação educativa e ofereça horizontes para que a escola possa projetar seu futuro, faltará sempre à referência de todo trabalho e suas concepções básicas. (FERNANDES, 2002, p. 58).

Por conseguinte, fica claro que a o conselho escolar, o PPP, e a autoavaliação interna, devem ser encarados como processos que tem por finalidade a busca de melhorias na qualidade da educação, que só pode ser realizado com sucesso se envolver a colaboração e a participação toda a comunidade escolar.

## CAPÍTULO 2 – O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Inicialmente esse capítulo faz uma pequena reflexão sobre o Projeto Político Pedagógico e a sua importância para o desenvolvimento da escola e posteriormente analisa o PPP da escola pesquisada, com o intuito de investigar como se expressa a gestão democrática no documento.

### **2.1 Algumas palavras sobre o Projeto Político Pedagógico**

O projeto político pedagógico, como o principal documento da escola, possui uma enorme importância para o desenvolvimento da instituição. De acordo com Veiga (2010). A escola inserida em um sistema capitalista é um lugar de contradições, mas também de superação dessas contradições, ou seja, como uma célula da comunidade a organização escolar tem a tendência de reproduzir as desigualdades presentes na sociedade, entretanto, essas instituições também tem o poder de transformar a realidade à medida que procuram realizar um trabalho pedagógico voltado para a construção da autonomia e da criticidade do sujeito, valorizando a ação democrática em todos os seus espaços, para transformar esse indivíduo em um cidadão participativo, consciente de seu papel social.

Nesse sentido o PPP é uma ferramenta essencial para a organização de um trabalho pedagógico que valorize não só a formação baseada em aprendizagem de conteúdos, mas que valorize também uma formação política. Dessa forma, as duas dimensões do projeto, a política, e a pedagógico não podem se dissociadas, muito pelo contrário, elas devem permanecer articuladas, visto que a dimensão política só poderá se efetivar a partir do desenvolvimento de ações pedagógicas que possibilitem a formação de um cidadão crítico, responsável, e participativo. (VEIGA, 2010).

Para que o projeto político pedagógico possa se compor como um processo é necessário que todos os segmentos da comunidade escolar se envolvam em sua (re) construção. Para Veiga (2010) isso não significa exigir dos profissionais da escola que eles trabalhem mais, mas propor uma reflexão sobre o fazer pedagógico e o seu desenvolvimento, estimulando um olhar atento e contextualizado à comunidade em que a escola está inserida. Para que isso ocorra é preciso superar a visão errônea de que PPP é apenas um documento criado para cumprir uma exigência burocrática, e que não tem utilidade real para escola.

[...] o projeto político pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova de cumprimento

de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos no processo educativo da escola (VEIGA, p. 12-13).

A construção desse projeto de maneira colaborativa fornece a toda comunidade escolar envolvida no processo a possibilidade de ponderar a importância da autonomia na construção de uma identidade escolar própria, que valorize as principais características da comunidade que a circunda que pense criticamente em seus problemas, e que possa intervir nos momentos em que for necessário. De acordo com Veiga (2010) “Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva” (p.14). A autora lembra que o desenvolvimento desse projeto está baseado em cinco princípios que são fundamentais para direcionar a instituição na construção do PPP.

O primeiro princípio fala da igualdade, neste segmento é preciso destacar que a sociedade capitalista privilegia a distinção de classes, com isso, é possível perceber que uma parcela da população disfruta de mais oportunidades que outros, “[...] há uma desigualdade no ponto de partida, mas a igualdade no ponto de chegada deve ser garantida pela mediação da escola” (VEIGA, 2010, p.16), portanto, é responsabilidade da escola criar condições para que os estudantes tenham o conhecimento necessário para transformar sua realidade e a de sua comunidade, lembrando que privar o aluno de um conhecimento, é negar um importante direito que ele possui.

O segundo princípio importante é a qualidade, que não pode ser uma realidade encontrada apenas em instituições privadas. Segundo Veiga a busca pela qualidade está pautada em duas dimensões indivisíveis a política e a técnica. A primeira está voltada para os objetivos (fins) da escola, ressaltando os valores e conteúdos importantes para a comunidade. E a segunda, se direciona para realização (meios) desses objetivos, enfatizando instrumentos, métodos e técnicas a serem utilizados. Dessa maneira, da mesma forma que a escola precisa delinear a sua identidade, caracterizando o tipo de cidadão pretende formar, ela necessita também deixar claro quais os meios que vai utilizar para conseguir atingir esse fim.

O terceiro princípio é a gestão democrática, que é o tema central desta pesquisa e também um fator essencial para viabilizar a construção de um PPP participativo, dinâmico, e contextualizado. Para isso, como já foi afirmado no capítulo anterior, é necessário romper com a visão fragmentada, com o controle hierárquico, e a caracterização de mera executora de políticas educacionais, que muitas vezes não contemplam a realidade da comunidade local.

O quarto princípio aborda de forma mais aprofundada essa caracterização da escola, que muitas vezes se esconde atrás de órgãos superiores, se abstendo de assumir seu papel de agente transformador da realidade. E se limitando em apenas os comandos de superiores sem

refletir ou questionar quais são as reais necessidades da escola e da comunidade. A liberdade é um elemento que está diretamente ligado à autonomia é pressupõe a apropriação do papel da escola como protagonista na construção de sua própria identidade.

A valorização do magistério é o quarto princípio apontado por Veiga, que de acordo com ela, é um tema central na discussão do PPP, já que a tão almejada qualidade de ensino está diretamente ligada à responsabilidade dos profissionais da educação em formar cidadãos críticos e atuantes na sociedade. Contudo, essa valorização só se concretiza quando as condições de trabalho são favoráveis, com o desenvolvimento da formação inicial e continuada, e também com uma remuneração justa.

É relevante refletir sobre a importância da construção do Projeto Político Pedagógico e sobre os princípios que o norteiam, pois eles trazem uma contribuição bastante profícua para a análise do PPP da escola pesquisada, e direcionam o olhar do leitor para aspectos importantes que não podem ser ignorados.

## **2.2 Análise do Projeto Político Pedagógico**

A Escola Classe pesquisada foi inaugurada em 28 de abril de 1987, atendendo os alunos da sétima e oitava série do ensino fundamental. Mais tarde, de 2001 a 2007, passou a oferecer, exclusivamente, ensino de primeira à quarta série. A partir de 2009 passou a atuar como Escola Integral, recebendo alunos no turno contrário duas vezes por semana para participarem de oficinas e atividades lúdicas que auxiliassem o seu desenvolvimento global. Contudo, o projeto encontrou muitos problemas, como a falta de estrutura física para receber os alunos e a carência de profissionais devidamente capacitados. Devido a essas questões, em 2010, a escola fez alguns ajustes no projeto inicial e os professores passaram a atender individualmente apenas alunos que estivessem com dificuldades de aprendizagem, em horário contrário a aula (nessas ocasiões, a escola fornecia almoço para esses alunos). Entretanto esses ajustes não foram bem vistos pela comunidade escolar, que acreditava que esse atendimento era limitado a um número muito pequeno de alunos. Dessa forma, em 2011, a comunidade escolar votou, em assembleia, para extinção da oferta de atividades em tempo integral. Esse fato, presente no Projeto Político Pedagógico da instituição, é um dos primeiros indícios históricos da presença dos pais no cotidiano da escola.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de ação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua

cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. (LUCK, 2011, p. 29.).

Dessa forma percebe-se que historicamente os pais da instituição tinham consciência do valor de sua opinião para transformação da realidade da escola. Essa consciência política muito provavelmente teve relação com o alto nível de escolaridade que uma grande parcela desse segmento tinha (ainda tem) fator que somado ao alto poder aquisitivo proporcionou (e ainda proporciona) grande influencia na realidade desse espaço escolar.

Atualmente a escola oferece a primeira fase do ensino fundamental e trabalha com a proposta de ciclos de aprendizagem em uma perspectiva de avaliação formativa, seguindo as orientações da Secretária de Educação do Distrito Federal. De acordo com o seu Projeto Político Pedagógico são 14 turmas, com 275 alunos, sendo que 129 são do turno matutino e 146 do turno vespertino. É importante ressaltar que existem turmas reduzidas na escola, em atendimento à legislação dos direitos dos alunos com necessidades educacionais especiais. Os estudantes desta instituição possuem faixa etária de seis a treze anos e são da comunidade local (moradores das quadras vizinhas) e de regiões administrativas do entorno.

No documento são ressaltadas as diferenças socioeconômicas entre os alunos e o fato de nem todos terem acesso, em sua comunidade, a diversidade dos bens culturais, a leitura e aos recursos tecnológicos. É possível perceber que mais da metade dos pais possui nível superior, fato que influencia diretamente nas relações existentes entre escola e comunidade, por diversas vezes gerando conflitos entre os estudantes. Para lidar com esses problemas a escola desenvolve projetos que valorizam a diversidade existente na escola. Sobre isso Veiga (2010) atesta “Qualidade não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar uma qualidade para todos” (p.16).

Conforme o Projeto Político Pedagógico da instituição, a missão da escola consiste em “proporcionar, na perspectiva da qualidade social, uma educação para o pleno desenvolvimento de seus sujeitos, construindo relações de cidadania com a participação de todos” (p. 8). Segundo Veiga, “[...] a escola deve assumir, como uma de suas principais tarefas, o trabalho de refletir sobre a sua intencionalidade educativa” (VEIGA, 2010, p.24). Complementando esse compromisso, a concepção de educação desta instituição visa possibilitar a comunidade uma:

Escola Pública democrática e de qualidade social, oferecendo um ensino que prime pelo despertar crítico, criativo e participativo do cidadão. Com o intuito primeiro de

acolher o ser humano como um todo complexo, promovendo a reflexão de sua participação nas relações sociais de modo a superar as dicotomias que naturalmente se constroem, na vida, em sociedade. (BRASIL, 2014, p.8).

Essas responsabilidades se concretizam no PPP através da idealização dos projetos interdisciplinares, que segundo o documento valorizam a diversidade, os conteúdos do currículo, e também contemplam de maneira positiva os temas transversais ligados à ética, meio ambiente, saúde, trabalho e consumo e pluralidade cultural. Também é importante destacar a importância dada no PPP para o desenvolvimento e a valorização da participação de todos os sujeitos que pertencem a esse espaço.

É de extrema importância trazer para esta análise os objetivos da escola, pois, é a partir desses objetivos que a escola elabora seus projetos e propostas de trabalho para o alcance do desenvolvimento pleno dos alunos, garantindo aos estudantes a construção de um conhecimento com envolvimento e motivação.

É importante ressaltar que os educadores precisam ter clareza das finalidades de sua escola. Para tanto, há necessidade de se refletir sobre a ação educativa que a escola desenvolve com base nas finalidades e nos objetivos que ela define. (VEIGA, 2010, p. 23).

Lembrando que de acordo com o documento, os objetivos são construídos coletivamente com toda a comunidade escolar por meio de reuniões e questionários de avaliação.

- Oportunizar a formação de um cidadão ético e político, capaz de interferir na sua realidade e colaborar com a sociedade em que vive, em favor da solidariedade humana e do equilíbrio ambiental.
- Promover ações pedagógicas que colaborem com a construção do aprendizado do aluno, desenvolvendo suas potencialidades no processo educativo.
- Diagnosticar e acompanhar os alunos em situação de dificuldade de aprendizagem e/ou com necessidades educacionais especiais, mantendo um diálogo permanente com a família.
- Promover discussões e debates com vistas à conscientização de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, em especial os docentes, da importância da avaliação formativa para a organização do trabalho pedagógico com ênfase nos aspectos qualitativos da aprendizagem.
- Promover encontros com a comunidade, discutindo temáticas significativas para o pleno desenvolvimento do ser humano e realizando atividades socioculturais que integrem toda a comunidade escolar e local.
- Gerir a instituição educacional de forma transparente em parceria com o Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres - APM - da Escola Classe [...].
- Promover parceria com a comunidade escolar, Conselho Escolar, APM, Ministério Público, Conselho Tutelar e outras que se fizerem necessárias.
- Promover a integração com as escolas vizinhas, para socializar saberes e experiências educacionais de excelência.
- Estimular a livre organização dos segmentos, tendo o diálogo como instrumento de discussão e análise dos problemas em questão.

- Oferecer à comunidade escolar uma instituição educacional organizada e funcional, onde todos convivam num ambiente de bem estar na busca da harmonia.
- Buscar parcerias para investir na manutenção do prédio e equipamentos escolares e no desenvolvimento dos projetos.  
Assegurar a avaliação do Projeto Político Pedagógico com a participação efetiva de todos os segmentos, garantindo, para o próximo ano, o desenvolvimento dos projetos já consolidados na escola, para que atendam as necessidades e interesses da comunidade. (PPP da escola pesquisada, p. 11-12).

Ao analisar esses objetivos é possível perceber que eles contemplam todas as finalidades abordadas por Veiga. São elas: A finalidade cultural, que busca oportunizar meios para que os estudantes sejam preparados culturalmente para entender a complexidade da comunidade em que vivem; A finalidade política e social, que tem a intenção de formar ao sujeito para participar ativamente na construção de uma sociedade melhor. A finalidade profissional, que demanda a compreensão do papel dos profissionais da educação na formação do aluno. E a finalidade humanística, que valoriza a formação e o desenvolvimento global do sujeito (VEIGA, 2010).

É visível também a grande importância que a escola atribui ao exercício da gestão democrática em seus objetivos, pois a mesma aparenta acreditar nesse tipo gestão e a expõe essa crença a todo o momento em seus argumentos, explicitando que a qualidade de uma instituição educacional contemporânea é concretizada a partir de uma construção coletiva estimule participação de todos os membros da comunidade escolar. Rompendo com os conceitos de hierarquização e centralização de poder que ainda persistem em várias instituições.

Construir uma nova lógica de gestão que conte com a participação da sociedade e dos atores diretamente envolvidos com a prática pedagógica implica rever o modelo de gestão adotado pelos sistemas públicos, cuja a dinâmica de estruturação e funcionamento conserva, ainda hoje, características de um modelo centralizador (DOURADO, 2004, p.74).

De acordo com PPP da escola, o quadro gestor da instituição é formado pela diretora e vice-diretora eleitas pelo processo de gestão democrática, do conselho escolar, igualmente eleito conforme a Lei N° 4.751 de 07 de fevereiro 2012. A gestão da escola recebe o apoio da APM – Associação de Pais e Mestres, que tem como objetivo principal a integração da comunidade, da escola e da família na busca de uma execução mais efetiva do processo de ensino e aprendizagem, evidenciando principalmente a formação do aluno para o pleno exercício da cidadania. A APM e o conselho escolar são organizações compostas por pais de alunos e profissionais da escola, que tem como proposta, um trabalho colaborativo que integre



toda a comunidade na busca por melhoria das condições físicas e do trabalho pedagógico dessa organização educacional.

O Conselho Escolar é o órgão consultivo deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática da escola. Sua tarefa mais importante é acompanhar o desenvolvimento da prática educativa e, nela, o processo ensino-aprendizagem. Assim, a função do Conselho Escolar é fundamentalmente político-pedagógica. É política, na medida em que estabelece as transformações desejáveis na prática educativa escolar. E é pedagógica, pois indica os mecanismos necessários para que essa transformação realmente aconteça. Nesse sentido, a primeira atividade do Conselho Escolar é a de discutir e delimitar o tipo de educação a ser desenvolvido na escola, para torná-la uma prática democrática comprometida com a qualidade social referenciada. (BRASIL, 2004, p.21.)

Dessa forma, fica compreensível constatar que sem um conselho escolar atuante, é realização do trabalho pedagógico fica comprometido, pois, a mesma proporciona uma articulação entre a comunidade e os profissionais da escola, que viabilize o desenvolvimento da instituição.

Outro fator importante para que a gestão democrática seja plenamente concretizada na instituição, é a necessidade do uso de bons meios de comunicação. De acordo com as observações realizadas e com o PPP, a escola possui quatro instrumentos comunicativos importantes, que são:

- Sintonia: Um jornal de circulação interna, muito importante na realização de atividades planejadas coletivamente pelos professores e coordenadores.
- Portal da escola na web: Conta com a parceria das famílias para se manter e com a ajuda de uma voluntária com conhecimento na área de informática. É um importante instrumento de comunicação, contudo, atualmente se encontra indisponível para o acesso.
- Agenda escolar: É utilizada como instrumento pedagógico em sala de aula e também como meio de comunicação entre a família e a escola. Serve, ainda, para o envio de circulares, bilhetes e autorizações.
- E-mail: A escola possui os e-mails das famílias cadastradas em um endereço específico para reforçar a comunicação.
- Murais: além de ser utilizado para expor os trabalhos realizados pelas crianças, o mural também serve para informar a comunidade sobre a utilização dos recursos financeiros da escola.

Outro ponto importante que foi abordado no PPP foi à avaliação, que é uma prática indispensável para qualquer instituição educacional. “Essa avaliação acontece no Conselho de

Classe dos Professores (bimestral), no Conselho de Classe Participativo (semestral), nas reuniões entre professores e famílias (ao longo do ano), nas reuniões com a equipe de profissionais, nas avaliações previstas no calendário escolar (março, junho, e novembro), nas reuniões do conselho escolar e APM” (PPP, 2014, p. 27). A escola também conta com o auxílio de questionários avaliativos, que tem como finalidade colher dados sobre a opinião de todos os segmentos da comunidade escolar. Segundo o documento, a partir das informações retiradas desses questionários e das discussões realizadas nessas reuniões é possível analisar, reorientar e reelaborar, quando necessário, as ações pedagógicas administrativas e financeiras da escola. Esse tipo de avaliação denomina-se avaliação institucional.

A avaliação institucional numa perspectiva crítica é aquela que consegue captar o movimento institucional presente nas relações da instituição [...] Ela tem que identificar aspectos concretos, formais e informais, explícitos ou não, internos e externos, que viabilizam a realização dos objetivos e fins educacionais propostos num projeto institucional. Há, portanto, que considerar toda a dinâmica institucional para captar o espírito da instituição avaliada. Nesta perspectiva, a avaliação institucional tem um caráter formativo, está voltada para a compreensão e a promoção de autoconsciência da instituição escolar. (BRANDALISE, 2010, p. 318).

Nesse sentido, a autoavaliação institucional deve ter o olhar construtivo, que se preocupa com tomadas de decisões, com a busca do autoconhecimento, e com aperfeiçoamento. Abdicando do caráter de punitivo e fragmentador, para o respeito a identidade institucional, buscando trazer diálogos, reflexões, metas, propostas, e estratégias para melhorias no ambiente educacional. Como dito anteriormente, a instituição possui vários projetos interdisciplinares. Alguns dos citados no PPP são:

- Educação matemática: Conjunto de ações com foco na aprendizagem matemática de maneira lúdica e significativa para as crianças.
- Trocarte: Proposta que busca conscientizar as crianças de questões ambientais, sociais e educacionais, evitando desperdícios e promovendo a convivência solidária.
- Só lendo para saber: Trabalho que desenvolve criatividade e a expressão oral e escrita, motivando a leitura de livros narrativos e poesia.

A escola desenvolve também projetos específicos por ano. Dentro das diversas atividades desenvolvidas existe: o piquenique saudável, a poupança solidária, e a horta e plantas. Outro projeto importante destacado no PPP da escola é o conselho de classe participativo, que conta com a participação das crianças, do SOE, e da professora. Nesse momento, todos têm a oportunidade de conversar e expor suas opiniões, críticas e sugestões, refletindo também sobre o seu próprio desempenho.

Como democracia também se aprende na escola, a participação deve se estender aos alunos, até mesmo às crianças pequenas. Como cidadãos, eles têm direito de opinar sobre o que é melhor para eles e se organizar em colegiados próprios, como grêmios. (BRASIL, 2007, p. 41).

A escola pesquisada não possui grêmio, contudo, de acordo com o PPP o conselho de classe participativo tem desempenhado um papel relevante para o desenvolvimento do aluno como cidadão crítico e participativo. No documento é informado que questões muito importantes foram levantadas a partir desses conselhos, como problemas relacionados ao preconceito de classe social e a aparência física, a conflitos com a professora, com a gestão e até mesmo com a porteira da escola.

Um problema citado no Projeto Político Pedagógico da escola e nas entrevistas realizadas com os profissionais da escola é a alta rotatividade dos professores da instituição, que afeta diretamente a cultura e o clima da escola e gera a necessidade de repetida formação dos novatos nas perspectivas educativas construídas por toda a comunidade escolar e previstas no PPP. Esse fato dificulta o encaminhamento não só dos projetos também os processos de ensino e aprendizagem.

Por fim, ao analisar o PPP da escola pesquisada, verifica-se, que ele contempla os quatro elementos destacados por Araújo (2012), que são necessários para construção de uma gestão democrática, são eles: A transparência, visto que a instituição se propõe a divulgar a o destino escolhido para os recursos da escola, e utiliza diversos meios de comunicação para manter o contato com a comunidade. A pluralidade, porque desenvolve projetos interdisciplinares que estimulam a construção da identidade, valorizando a diversidade. A participação, que se evidencia por meio do conselho de classe participativo, do conselho escolar, e da APM, e também porque o documento explicita diversas vezes que sua construção contou com a colaboração de toda a comunidade escolar. E a autonomia que se expressa na própria prática de construção do PPP e que pressupõe que os sujeitos que consigam pensar sobre as consequências de suas ações e a partir disso, se organizem e lutem para a construção coletiva de uma escola que atenda às necessidades da comunidade.

Contudo, é de senso comum que muitas instituições constroem um projeto que serve apenas para seguir uma ordem das esferas administrativas superiores, por isso, fez-se necessário uma investigação mais aprofundada da escola que vai além desta análise documental. Com isso, no próximo capítulo desta pesquisa será possível, por meio das entrevistas, e dos questionários (enriquecidos pelas observações da pesquisadora), avaliar em que medida as afirmações do PPP se efetivam na prática.

## CAPÍTULO 3 - A GESTÃO DA ESCOLA NA PERSPECTIVA DOS SEUS ATORES

Esse capítulo apresenta as perspectivas dos sujeitos da pesquisa sobre a gestão da escola. A primeira caracteriza a escola pesquisada. A segunda parte contém a análise das entrevistas com a orientadora educacional e a coordenadora pedagógica e com a diretora. E a terceira parte apresenta a descrição dos dados levantados por meio dos questionários com as docentes, com os responsáveis (pais) e com os alunos, seguidos por uma discussão dos resultados encontrados.

### 3.1 Caracterização da escola

A pesquisa foi realizada em uma instituição educacional do DF de natureza pública, localizada na Asa Norte e que oferta as séries iniciais do ensino fundamental. Ela possui uma boa estrutura, que permite a livre circulação das crianças, e desenvolvimento de várias atividades, recebendo alunos advindos da própria RA e de outras, como Paranoá, Sobradinho, e Lago Norte.

É importante ressaltar que uma parte significativa dos pais dos alunos dessa escola possui nível superior, pós-graduação e uma boa renda mensal, e consequentemente os alunos dessas famílias possuem um alto nível de capital cultural, mas também existe uma parcela grande de estudantes que não têm acesso, em seu cotidiano, a diversidade dos bens culturais, a leitura e aos recursos tecnológicos. Segue abaixo algumas informações importantes.

- Localização : Asa Norte;
- Vínculo institucional: Público;
- Condições ambientais da escola e da localidade: Localizada nas entrequadras da W3 Norte, é rodeada por prédios e possui uma pequena área verde. Na rua passam os carros dos moradores da região e visitantes, ônibus e vans escolares. O ambiente é limpo e bem cuidado.
- Número de alunos: Existem 14 turmas, com 275 alunos ao todo, sendo 129 do turno matutino e 146 do vespertino.
- Perfil geral dos alunos: Idade varia de 6 a 13 anos, e apesar de grande parte dos alunos residirem na Asa norte, há uma parcela significativa de moradores de outras regiões administrativas, como Sobradinho, Vila Planalto, Paranoá e Itapoã. 12 alunos possuem necessidades educacionais especiais.
- Níveis de ensino que atende: Primeira fase do ensino fundamental.

- Equipe pedagógica:
  - ✓ Diretora;
  - ✓ Vice-diretora;
  - ✓ 14 professoras regentes;
  - ✓ 1 professora encarregada da biblioteca;
  - ✓ 1 professora na sala de recursos;
  - ✓ 2 coordenadoras pedagógicas;
  - ✓ 1 Orientadora Educacional;
  - ✓ 1 Monitora.
- Equipe Administrativa:
  - ✓ 1 chefe de secretaria;
  - ✓ 4 auxiliares de limpeza;
  - ✓ 2 cozinheiros;
  - ✓ 4 seguranças.
- Profissionais para atendimento psicopedagógico aos alunos e professores: A escola recebe a visita de uma psicóloga a cada 15 dias que atende o corpo docente e discente.
- Escola inclusiva: A escola é inclusiva, possui sala de recursos com especialista na área, banheiros adaptados e monitores.
- Espaço escolar: Apesar de ser uma escola pequena o ambiente é muito limpo e bem organizado. As salas possuem estantes e armário para organização do material pedagógico, gibis, livros, caixas matemáticas, jogos lúdicos, uma *Smart TV* e carteiras muito bem conservadas, adaptada ao tamanho dos alunos. A instituição também possui uma quadra esportiva e um espaço lúdico. A sala da coordenação e a sala dos professores possuem uma grande variedade de materiais pedagógicos.
- Laboratório de informática: Espaço improvisado que possui 20 computadores com acesso razoável à internet. Nota-se que esse espaço é pouco utilizado devido à falta de formação tecnológica da equipe.
- Biblioteca: Ambiente agradável com bom acervo literário.

### **3.2 Entrevista com orientadora**

#### *3.2.1 Percepção geral da escola*

Durante a entrevista realizada com a orientadora da escola ela informou que possui formação em Pedagogia com foco na área de orientação educacional, profissão que já exerce

há 19 anos. Entretanto, esse é o primeiro ano de atuação dela na escola pesquisada. Segundo a entrevistada, a instituição desenvolve um bom trabalho, mas ainda possui um grande desafio quanto à prática de inclusão.

Inclusão que eu falo não é só de alunos especiais não. Inclusão de todos, principalmente em relação as classes sociais. As escolas do Plano, de uma maneira geral, foram criadas para atender a comunidade vizinha. E essa realidade foi muito alterada. E eu não sei até que ponto essas escolas se preparam pra isso, ou se prepararam para isso. (Orientadora).

Observa-se que a escola possui uma grande incidência de casos de *bullying*, principalmente entre os alunos do quinto e quarto ano, o foco desses preconceitos está quase sempre relacionado às diferenças socioeconômicas dos educandos, de certa forma, percebe-se que apesar do esforço da escola em valorizar a diversidade, contudo, o cotidiano da instituição está permeado de contradições subliminares que valorizam a cultura das classes dominantes em detrimento a cultura das classes populares.

A expansão da rede escolar brasileira, ainda que deixando à margem a parte mais sofrida dela, atinge um número de crianças e adolescentes cada vez maior, que a ela terão acesso compulsório e necessário, por lei. Esse universo introduz na escola a conflitiva convivência das diferenças e desigualdades. Na sociedade, embora ocorra também uma convivência pluricultural, esse conflito se torna mais agudo: a cultura da escola é climatizada, já o dissemos, por um projeto monoculturalista. Ora, a escola recebe da sociedade a tarefa de educar por enculturação, difundindo uma cultura civilizatória, que redunde em generalizar a cultura dominante como padrão de referência para todos e todas na sociedade, de forma que, as identidades e culturas precisam incorporar valores, muitas vezes antiéticos àqueles civilizatórios. (PASSOS, 2004, p. 36).

É perceptível que muitas escolas do Plano Piloto ainda carregam o estigma do que elas foram, quando recebiam apenas crianças da comunidade vizinha, que geralmente eram filhos de funcionários públicos bem remunerados, e com alto nível de escolaridade. E não do que elas são atualmente. Já que atualmente existe uma grande parcela da comunidade escolar que reside muito longe da escola, em outras cidades do DF. Essa camada social demanda um olhar diferenciado da escola.

Não dá pra ficar exigindo presença constante da família na escola. Por que ela não mora aqui do lado. Não dá pra tá exigindo acompanhamento escolar por parte da família com relação ao dever de casa se a família sai pela manhã e chega de noite em casa. (Orientadora).

Com isso, a orientadora entende que o desafio maior é perceber que a instituição é uma escola que precisa respeitar a todos em suas especificidades. E para que isso ocorra ela

necessita de um olhar diferenciado que promova a valorização da diversidade e o respeito aos demais. “A grande tarefa de cada educador é desnaturalizar a cultura da sociedade dominante no cotidiano das instituições educacionais e da ação educativa.” (PASSOS, 2004, p. 56).

Para isso, a educação precisa ser reconfigurada, de maneira que toda a comunidade escolar possa contribuir para a construção de uma cultura escolar viva, dinâmica, que utilize esses conflitos como ferramentas para problematizar de maneira aprofundada as desigualdades existentes na sociedade.

### 3.2.2 Organização do trabalho da orientação educacional

Observou-se que o trabalho da orientadora está organizado da seguinte forma: acompanhamento das turmas, atendimento individual dos alunos, e das famílias, atendimento aos professores, encaminhamentos, participação em reuniões de coordenação coletiva (com a finalidade de manter-se inserida na dinâmica da escola com um todo) e o desenvolvimento de projetos em sala.

Esse ano a gente desenvolveu um projeto, específico nos quintos anos, que apresentou uma grande ocorrência de casos de *bullying*, de preconceito. (Orientadora).

Como foi afirmado antes, apesar da escola conseguir identificar os problemas e trabalhar para resolvê-los, por meio dos projetos, o que se percebe é que essas ações não estão sendo muito eficazes, no que diz respeito à mudança de atitude dos alunos.

A problemática da violência escolar nas instituições sociais não é algo novo e tem permeado a história da humanidade, desde o tempo das sociedades primitivas até as sociedades modernas, configurando-se como uma questão mundial, uma vez que afeta os países de primeiro mundo e os países em desenvolvimento. É um fenômeno que está relacionado a fatores decorrentes de interesses econômicos, de relações de poder, de caráter étnico e religioso, social, político e cultural. (SILVA, 2004, p. 143).

Trabalhar a questão da violência em decorrência do preconceito na escola é uma tarefa desafiadora, que implica em atitudes muito mais efetivas, do que o desenvolvimento de projetos com os alunos, porque o preconceito apresentado pelas crianças em sala de aula é apenas a ponta de um *iceberg*, que tem origens muito mais profundas e cristalizadas. Trata-se de fazer um trabalho minucioso com a família e com a comunidade, na intenção de resgatar a gênese desse problema.

### *3.2.3 Projeto Político Pedagógico e avaliação institucional interna*

Segundo a orientadora no início do ano foi disponibilizado o Projeto Político Pedagógico, para todos os profissionais que eram novos na escola tomassem conhecimento do trabalho que era realizado. Sobre os projetos presentes no documento, ela afirma:

Então assim, alguns projetos que a escola desenvolve já estão no PPP a muito tempo então na verdade ele vem sendo só atualizado. Porque acho que é um projeto que tá consolidado mesmo. (Orientadora).

Nessa parte percebe-se que a escola, um pouco de falta de comprometimento com os profissionais novos, pois, em nenhum momento no início do ano foi proporcionado a esses profissionais uma reunião de acolhimento para que realmente eles pudessem compreender a escola. Outro ponto importante, é que a forma de trabalho da instituição foi subliminarmente imposta aos novatos sem que eles pudessem optar por um caminho diferente do que a escola traçou. Já que esses profissionais não se sentiram à vontade para opinar sobre os projetos. Esse fato foi observado informalmente pela pesquisadora que presenciou em vários momentos esses novos docentes reclamando da quantidade de projetos desenvolvidos na escola. Obviamente a responsabilidade não é só da instituição, esses profissionais, na maioria das vezes, até preferem manter-se omissos a essas situações.

O que se nota ao analisar a escola de maneira mais aprofundada é que a quantidade de projetos que a escola realiza tem interferido diretamente na qualidade do trabalho da instituição, e não de maneira positiva. Por causa da falta de tempo, muitas ações essenciais para escola foram deixadas de lado e o Projeto Político Pedagógico é uma delas. Veiga afirma, que “Ele deve ser construído e vivenciado em todos os momentos, por todos envolvidos com o processo educativo da escola” (VEIGA, 2010. p.13). É importante compreender que ele não pode ser algo estanque. É preciso reconstruí-lo em de acordo com as características atuais da escola, e não organizar o trabalho de maneira que ele se enquadre em um PPP que já não contempla mais a realidade da instituição. A autoavaliação interna apesar de ser praticada constantemente e proporcionar algumas mudanças no cotidiano, não está sendo utilizada para proporcionar uma real reflexão sobre trabalho da escola, muito menos como instrumento para a construção do PPP.

Estudos e pesquisas revelam a carência de formação dos profissionais da escola para desenvolvê-la, devido ao desconhecimento de fundamentos teóricos-metodológicos sobre a avaliação institucional. (BRANDALISE, 2010, p.318).



Pode-se inferir que essa falta de compreensão sobre a autoavaliação institucional é ocasionada principalmente por uma falta de formação continuada de qualidade, que resulta em uma ação com um fim em si mesma, não gerando resultados que possam realmente melhorar a escola.

### *3.2.4 Relações*

A entrevistada relatou que a relação com as professoras tem sido razoável. Ela observou que a escola esse ano, possui uma maioria de professoras que não são efetivas, ou seja, que não estavam na escola em outros anos, para colaborar na construção do Projeto Político Pedagógico, por exemplo. Dessa forma, o grande problema da escola esse ano foi ela não ter conseguido seduzir esses profissionais novos, para que eles se sentissem parte do espaço, abraçando e comprando a ideia dos projetos da escola.

O fato deles não terem se apropriado desses projetos, que pra quem já estava aqui fazem parte do cotidiano, traz uma dificuldade grande. E prejudica o trabalho pedagógico. (Orientadora).

Nota-se que essa dinâmica é recorrente dentro da Secretaria de Educação. A rotatividade, as licenças médicas, e a aposentadoria, que provocam uma descontinuidade do trabalho desenvolvido dentro da escola. Considerando que as turmas da escola pesquisada estão em processo de alfabetização à necessidade de uma continuidade é ainda maior. Azevedo (2012) constata em sua pesquisa sobre rotatividade dos professores o prejuízo desse problema. “Em relação ao processo de ensino e aprendizagem, a rotatividade docente, conforme o levantamento realizado interfere no desenvolvimento da aprendizagem do aluno” (AZEVEDO, 2010, p. 3).

Como a presença da orientadora na escola ainda é recente o relacionamento com as famílias ainda está em processo de construção. Mas, na visão da entrevistada a receptividade tem sido boa, já que ela procura participar das reuniões bimestrais de pais junto com a professora, para estabelecer vínculos de confiança. Sobre o relacionamento com as famílias ela relata:

Na medida do possível acho que a gente tá caminhando. Tem um ou outro que a gente realmente não conseguiu trazer, está bastante ausente, mas, a grande maioria quando convidado vem. E tem alguns que vem espontaneamente também o que é bem legal, entender que essa relação também pode ser espontânea. (Orientadora).

Quanto aos relacionamentos com os alunos, com a gestão, e com a coordenação ela enfatizou que ele tem sido muito bom e elogiou a gestão dizendo que considera que ela tem sido na medida do possível, aberta, democrática. Contudo, informou que até o momento não participou de nenhuma reunião com o conselho escolar e com a APM, e que não conhece nenhum dos participantes. Esse fato apresentado pela entrevistada é muito problemático porque, demonstra uma falta de articulação entre os segmentos da escola.

Pensarmos a democratização implica, portanto, compreendermos a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com relações sociais mais amplas. A compreensão dos processos culturais na escola envolve diretamente os diferentes segmentos da comunidade local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos. (BRASIL, 2004, p.24).

A ausência dessa relação entre os diferentes atores escolares fragmenta a instituição e impede a construção de uma escola que valorize a colaboração, a cooperação no trabalho coletivo.

### *3.2.5 Conselho de Classe Participativo*

O Conselho de Classe Participativo é um projeto que foi desenvolvido pela orientadora educacional anterior, que ficou no colégio cerca de 20 anos. Ele foi inserido dentro do PPP da escola, e no ano passado, quando a orientadora se aposentou, as coordenadoras passaram a desenvolvê-lo. É importante ressaltar que apesar do conselho ser realizado pela orientação educacional, ele é um projeto da escola.

Eu já conhecia o projeto, e também já conhecia um pouco da história da escola, então eu já entrei na escola meio que sabendo como seria, e eu já tinha bastante interesse no projeto. Porque eu já acreditava muito nessa possibilidade de conselho participativo. Então pra mim foi relativamente fácil desenvolver ele. (Orientadora).

Para a entrevistada o objetivo principal do projeto é tornar as crianças protagonistas do seu próprio processo educacional, dar voz, dar vez, e mostrar a necessidade de assumir responsabilidades frente as suas ações.

As pautas do conselho são divulgadas entre os professores e a direção, contudo, esse ano o conselho foi reduzido a dois encontros em cada turma. Um no meio do ano, para os alunos se autoavaliarem e para escola avaliar como foi o desempenho deles no primeiro semestre, e também verificar qual é a visão que eles possuíam sobre a escola, sobre os professores, e o que precisava ser mudado. E um no final do ano para resgatar tudo aquilo que

foi dito no primeiro conselho e avaliar o crescimento de cada um, e fazer compromissos para o ano seguinte, exceto as turmas de quinto ano que irão para outras escolas.

O que se percebe é que o Conselho Participativo é um trabalho em longo prazo e que a gente vem colhendo frutos, por exemplo, os meninos que estão hoje no quinto ano e que vem nesse processo de conselho participativo desde o primeiro, o grau de maturidade deles é muito legal. É muito interessante o quanto que eles são justos ao se avaliar e dizer o que conseguiram e o que não conseguiram e as dificuldades que eles têm para cumprir aquilo que eles combinaram. (Orientadora).

Para a entrevistada o desafio se dá porque o projeto demanda bastante tempo, talvez por isso ele não seja fácil de ser inserido em outras escolas que não conseguem se apropriar dele. Observou-se que o Conselho de Classe Participativo demanda no mínimo duas semanas completas para cada etapa. Então, a pessoa responsável pelo projeto deve estar imersa neste trabalho dedicando-se exclusivamente a ele.

### **3.3 Entrevista com a coordenadora**

#### *3.3.1 Percepção geral da escola*

Segundo a coordenadora educacional da instituição pesquisada ela é formada em Pedagogia, possui 15 anos de docência, e trabalha na escola há cinco anos. De acordo com ela, a escola desenvolve um trabalho do qual ela tem muito orgulho, pois, os profissionais trabalham arduamente para oferecer a melhor educação possível para as crianças. “A maior prova que eu posso dou sobre o quanto que eu acredito no trabalho da escola é que eu coloquei meu filho pra estudar aqui. (Cordenadora).”

Quando questionada sobre quais são os desafios de ser coordenadora da instituição, a entrevistada relatou que por a escola desenvolver muitos projetos que exigem muita dedicação esse trabalho muitas vezes se estende além do desejado. Mais uma vez o tempo (a falta dele) é apontado como principal vilão da escola. Veiga afirma que o tempo é uma dimensão que constitui todo o trabalho pedagógico.

A organização do tempo do conhecimento escolar é marcada pela segmentação do dia letivo, e o currículo é, consequentemente, organizado em períodos fixos de tempo para disciplinas supostamente separadas. O controle hierárquico utiliza o tempo que muitas vezes é desperdiçado e controlado pela administração e pelo professor. (VEIGA, 2010, p. 29).

Apesar interdisciplinaridade dos projetos, citada no primeiro capítulo da pesquisa, percebe-se que a quantidade de projetos que a escola desenvolve, tem prejudicado o desenvolvimento do tempo escolar, e tem sido alvo de reclamações paralelas, pois, os professores passam mais tempo organizando o trabalho, para que ele fique apresentável para as famílias, do que tendo uma real preocupação com o processo de aprendizagem dos alunos. Dessa forma, muito se faz, mas pouco se aprende. Esse excesso de trabalho acaba invadindo o cotidiano da vida pessoal desses profissionais. “Não dá pra ficar trabalhando só na escola, sempre tem que levar algum trabalho pra casa. (Cordenadora).”

Mas, para entrevistada o maior desafio que a coordenação tem que enfrentar atualmente, é a falta de preparo de alguns professores que, em muitos casos, não tem a formação necessária para desempenhar seu papel. Em função disso, não conseguem desenvolver uma avaliação que seja formativa, não sabem escrever o relatório de aprendizagem do aluno, e não aproveitam o tempo pedagógico como deveriam. Como a alta rotatividade de professores é muito grande, esse problema tem persistido anualmente. Freitas (2004) afirma que por meio dos indicadores apresentados pelo MEC, nota-se que a formação inicial dos professores oferecida por muitas instituições possui graves lacunas.

A formação de educadores que respondam às novas concepções de projeto social, no qual estão inseridos a educação, o ensino e o trabalho pedagógico, necessariamente demanda condições institucionais e pedagógicas: um currículo que possibilite o desenvolvimento de conteúdos que traduzam uma forma de pensar e atuar frente aos problemas concretos da vida social; formação teórica e epistemológica aliada ao domínio técnico e científico do conhecimento mais avançado e progressista produzido nas condições atuais. (FREITAS, 2004, p.98).

Outro ponto importante, destacado pela entrevistada, é o desafio de inserir os projetos na demanda da Secretaria de Educação, fazendo com que eles se encaixem de fato dentro do currículo que é proposto, e auxiliar as docentes a compreender que todas as disciplinas e todos os conteúdos podem ser contemplados nos projetos da escola.

Em geral, nossas instituições têm sido orientadas para organização hierárquica e fragmentada do conhecimento escolar [...], chamo a atenção para o fato de que a escola deve buscar novas formas de organização curricular, em que o conhecimento escolar (conteúdo) estabeleça uma relação aberta e interacione-se em torno de uma ideia integradora. O currículo integração, portanto, visa reduzir o isolamento entre as diferentes disciplinas curriculares, procurando agrupá-las num todo mais amplo. (VEIGA, 2010, p.27).

Apesar do reconhecimento da coordenadora da necessidade de promover essa conscientização (principalmente entre as novatas), não foi observado nenhum tipo de atitude

específica que favorecesse essa demanda. Outra questão relevante que deve ser destacada é que muito difícil cobrar essa visão global e interdisciplinar das professoras se a escola já apresenta projetos prontos para que elas simplesmente os desenvolvam.

### *3.3.2 Organização do trabalho da coordenação pedagógica*

A entrevistada afirmou que ela e a outra coordenadora têm a responsabilidade de fazer a coordenação do trabalho pedagógico com todas as professoras, mas, como o tempo é curto, elas apenas revisam o trabalho do professor para avaliar se ele está de acordo com os padrões da escola. Observou-se que elas também confeccionam alguns murais, os bilhetes para as famílias, assessoram as docentes com impressão de trabalhos, atendem os pais quando necessário e organizam o desenvolvimento dos projetos interdisciplinares da escola. Quando questionada sobre a importância desse trabalho a coordenadora respondeu:

Essa função é tão importante quanto qualquer outro trabalho da escola, já que auxilia os professores no que eles necessitam para desempenhar seu trabalho. (Coordenadora).

Talvez a falta de acompanhamento apropriado das docentes novas na instituição, por parte das coordenadoras educacionais, seja um fator contribuinte para o problema apontado na entrevista. Ora, se uma coordenadora possui problemas com professores referentes à formação inicial, qual é o papel dessa profissional para solucionar essa questão? Certamente não é limitar-se apenas em queixar-se da situação. Apesar de ter sido observado que essas profissionais trabalham muito. A ausência desse trabalho colaborativo, entre elas e as professoras novatas tem influenciando negativamente esse âmbito educacional.

### *3.3.3 Projeto Político Pedagógico e avaliação institucional interna*

O Projeto Político Pedagógico têm uma função central no desenvolvimento de processos de participação, e consequentemente na construção de uma gestão democrática. É importante ter a colaboração de toda a comunidade escolar na elaboração e no acompanhamento do PPP, mas sabe-se que isso se constitui em um grande desafio. (BRASIL, 2004). Como já foi afirmado na entrevista com a orientadora, esse ano a escola não se envolveu na reconstrução do Projeto Político Pedagógico.

Esse ano apesar de termos feito as discussões sobre o PPP não foi possível colocá-lo no papel, porque o ano foi muito corrido. Geralmente quem participa da construção do projeto são os professores, a direção e alguns pais. (Coordenadora).

Conforme a coordenadora a avaliação do trabalho da escola é feita regularmente. Existem avaliações constantes com as professoras, os alunos, e com os pais perguntando sobre aspectos positivo e negativos, pedindo sugestões para o próximo ano e indagando-os sobre como eles podem ajudar a escola a melhorar. Essa prática desenvolvida pela escola é muito importante, mas como já foi constatado antes, precisa ser revista, pois o uso dos resultados dessas avaliações acaba não sendo aproveitado como deveria. A causa inferida sobre essa questão foi à falta de formação dos profissionais da escola para realizar esse tipo de avaliação institucional. (BRANDALISE, 2010).

### *3.3.4 Relações*

Para entrevistada existe uma relação de respeito entre ela e as professoras, porque ela diz que procura ajudar no que pode sem pressionar ou desrespeitar ninguém. Apesar de existir o problema com as docentes novatas, ela informou que procura sempre acolher a todos e tenta fazer com que as professoras compreendam o trabalho da escola.

Na sua visão uma parte das professoras trabalha de maneira colaborativa, mas especificamente aquelas que trabalham há mais tempo na escola. Mais uma vez percebe-se o distanciamento das professoras novas em relação aos outros profissionais da escola. A entrevistada atesta que para quem já tinha criado vínculos na escola o processo de colaboração é natural. Contudo, fica mais difícil, para quem é novo na escola, criar vínculos que favoreçam esse trabalho colaborativo.

A prática social da educação é um todo com partes que se articulam e se complementam. Quando as partes desse trabalho se distanciam, quando os seus membros perdem a noção de totalidade e, muitas vezes, percebem a sua “parte” como um “todo”, a escola tende a ver seu esforço se esvaír na fragmentação. (BRASIL, 2004, p. 25).

Essa fragmentação pode ser percebida entre a coordenação e uma parte do professorado da instituição, e também entre aqueles professores que não praticam um trabalho baseado na cooperação e na colaboração.

Relação com os pais, segundo a entrevistada, também é boa, a maioria dos pais respeita e apoia trabalho da coordenação e se dispõe a ajudar a escola. No entanto, existem

alguns conflitos com os quais ela precisa lidar às vezes, como por exemplo, de pais que chegam à instituição nervosos, querendo discutir com a professora. Nesses casos o papel da coordenação é fazer a mediação entre eles e a docente. Com os alunos a relação também é muito boa, afirmou ela. E a relação entre a coordenação e a gestão envolve um trabalho de parceria e respeito. Podemos perceber isso na fala:

Eu admiro muito a diretora e todo o conhecimento que ela possui sobre administração da escola. Com certeza, muito do sucesso da escola se deve a liderança dela. (Coordenadora).

A coordenadora afirmou que não possui relação direta com o conselho escolar e com a APM, e que essa é uma área específica da gestão. Entretanto ela conhece as pessoas que fazem parte do conselho. Podemos perceber nesse ponto a compreensão errônea sobre o conselho escolar e sobre a APM.

A instituição educativa, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação. (BRASIL, 2004, p.32).

É preciso destacar nessa afirmação que a construção do projeto educativo deve ser coletiva, e não apenas uma função restrita aos profissionais da escola, mais especificamente o corpo docente, a coordenação e a gestão. Portanto, a ausência de articulação entre a coordenação, a orientação educacional e o conselho escolar e a APM são fatores que desfavorecem a democratização da gestão da escola.

### *3.3.5 Conselho de Classe Participativo*

Segundo a coordenadora ele é muito importante para o desenvolvimento dos alunos, porque, com os passar dos anos na escola participando do conselho as crianças conseguem articular bem melhor suas ideias e fazer algo que atualmente é muito difícil até para o adulto que é praticar uma autoavaliação sobre o seu desenvolvimento.

Até o ano passado não tínhamos orientadora e para não abdicar do projeto decidimos que a coordenação se responsabilizaria por ele. Atualmente o conselho está novamente sob responsabilidade da orientação educacional. (Coordenadora).

Compreende-se nessa fala que o projeto tem muito valor na escola já que ele possibilita um crescimento gradual entre os alunos, e também a inserção em uma prática

democrática que valoriza a participação. “Como a democracia também se aprende na escola, a participação deve se estender aos alunos, até mesmo as crianças pequenas. Como cidadãos, eles têm o direito de opinar sobre o que é melhor para eles [...]” (BRASIL, 2007, p. 41).

### **3.4 Entrevista com gestora**

#### *3.4.1 Percepção geral da escola*

De acordo com a diretora da instituição pesquisada ela fez magistério e estudos sociais e depois pós-graduação em avaliação do impacto ambiental. Possui 25 anos de docência, e trabalha na escola há nove anos. Ela considera que seu local de trabalho é um ambiente tranquilo, com pessoas agradáveis. E afirma que a escola tem um trabalho de inclusão muito grande, com um pensamento voltado para o futuro da educação, fato que quebra a prática parada estagnada que tende a permanecer em muitos ambientes educativos. E motivo que a levou a se candidatar a essa instituição foi justamente esse olhar diferenciado que a escola possuía.

Quando cheguei aqui à escola já tinha essa história. Eu estou diretora dessa escola por causa dessa história, na verdade, porque quando eu cheguei aqui já existia um trabalho de inclusão, já existia um pensamento diferenciado, voltado para como aprender matemática, como gostar de matemática. As pessoas já estavam pensando em como incluir o estudo da língua da mesma forma que a matemática, com um olhar diferenciado, e a inclusão como carro chefe dessa escola. Então quando eu cheguei aqui eu já vi isso, foi por isso que eu gostei, gostei me identifiquei, e fui ficando. (Diretora).

Dessa forma, para ela um dos maiores desafios que a equipe gestora tem que enfrentar é manter esse trabalho, tendo em vista que desde que ela chegou à escola até hoje, são poucos os profissionais antigos que ainda permanecem na escola. Com isso, fica muito difícil manter uma forma de trabalhar, quando a todo o momento a escola recebe novos funcionários com pensamentos distintos, e com formas diferentes de agir.

O desafio maior da gestão da escola é receber e acolher a pessoa com outro pensamento. Já que é uma escola com pensamento inclusivo ela tem que acolher todo mundo, e ao mesmo tempo mostrar para a pessoa que existe uma forma diferente de trabalhar. (Diretora).

Realmente esse desafio que foi identificado em todas as entrevistas realizadas, e nesse sentido compreende-se que a escola tem um longo caminho a percorrer para no que diz respeito à melhoria da cultura e do clima da escola.



[...] a cultura da escola numa óptica de integração, de partilha, de comunhão dos objetivos e valores da organização assume uma relevância significativa, na medida em que passa a ser vista como um mecanismo de estabilidade social, fundamental para o alcance das metas desejadas [...] no campo da política educativa proclama-se a sua importância como técnica de gestão da eficácia escolar. (TORRES e PALHARES, 2009).

O clima organizacional está diretamente ligado à cultura e é a dimensão mais aparente na escola. Observou-se, por meio de gestos e atitudes, muitas vezes subliminares, que ausência de cooperação e interação entre as professoras da escola, gera um clima de mal estar. “Analisar a cultura escolar, seu modo de ser e de fazer, constitui-se em ação constante de gestores, para orientá-la adequadamente.” (LÜCK, 2011, p. 79).

### *3.4.2 Organização do trabalho da gestão*

Para a entrevistada a gestão da escola tem a função principal de proporcionar o trabalho de aprendizagem, com isso, ela se mantém sempre como coadjuvante do processo. De acordo, com as observações realizadas verifica-se que a gestora cuida de questões relacionadas à limpeza, segurança, enfim, de toda a estrutura administrativa. Oferecendo suporte, comprando o material, atendendo as famílias, e também cuidando da parte pedagógica. Sobre a parte pedagógica, ela afirma que não possui um tempo específico para se dedicar a isso, e que por isso, ela sempre acaba acumulando serviços administrativos.

Na verdade eu me enrolo muito na parte administrativa, por conta da parte pedagógica, eu fico me envolvendo em tudo, né? Não consigo deixar passar. Então para fazer esse acompanhamento, eu tenho, quer dizer, nós temos as coletivas. Toda quarta-feira tem a coletiva. Fora essa coletiva, a nossa sorte é que como tem a escola parque dá pra fazer a coordenação nos grupos, então a gente fica passando. Então eu tenho a coordenação que é bem bacaninha, as duas coordenadoras trabalham bastante. Então o que acontece: elas fazem a coordenação e dia sim, dia não (ou todos os dias) elas vêm aqui me dar esse retorno. Eu fico acompanhando dessa maneira. Tem a orientação educacional que cuida também dessa questão, porque atende as crianças, cuida da aprendizagem. E não tem como você trabalhar na escola e ficar por conta só do pedagógico, ou só do administrativo. Então eu acho que o pedagógico é o que mais está consumindo o tempo da gente. Porque o administrativo é assim, você senta e faz! É o que eu tenho feito, eu deixo para depois. Final do turno, de noite, às vezes em casa. Levo para fazer em casa, porque, é coisa que não depende do contato. (Diretora).

A partir dessa fala compreende-se que a parte pedagógica é considerada o trabalho mais desafiador para a gestora. O que é possível destacar nessa parte é que um fator que contribui muito para esse problema é a falta de pessoal dentro da escola, visto que, antigamente a escola dispunha de: duas profissionais na sala de recursos, uma orientadora educacional, uma psicopedagoga, uma psicóloga, duas pessoas na biblioteca, duas no

laboratório de informática, duas coordenadoras pedagógicas, uma supervisora pedagógica, duas pessoas na secretária, duas servidoras readaptadas, uma que ajudava na parte administrativa relacionada à verba, e a outra que ajudava na parte da merenda, e de material de limpeza, uma supervisora administrativa, a diretora e a vice-diretora.

Entretanto, esse número de profissionais foi reduzido drasticamente. Atualmente a escola conta apenas com a diretora, a vice, uma pessoa na secretaria, uma na sala de recursos, uma na biblioteca, o laboratório de informática não possui mais ninguém, e está fechado, e a função de supervisora pedagógica foi extinta, assim como a de supervisora administrativa. Essa perda de pessoal implica diretamente em perda de qualidade, posto que para realizar todo o trabalho de gestão a escola só dispõe de três profissionais: o secretário, a diretora e a vice, que devem lidar com burocracias que demandam tempo, e que desgastam bastante.

### *3.4.3 Relacionamentos*

A diretora também afirmou que o relacionamento da gestão com os demais profissionais da escola é tranquilo, e realmente não se nota a presença de muitos conflitos entre eles. Contudo, a observação cotidiana trouxe elementos muito interessantes para a pesquisa. Um deles já foi apontado e discutido nas outras duas entrevistas, que é o problema da rotatividade. Como já foi informado antes, a escola possui um quadro de 14 professoras, contudo, atualmente, apenas quatro professoras pertencem ao quadro fixo da escola, ou seja, as outras 10 docentes estão na instituição de forma temporária, e provavelmente serão remanejadas no final do ano. Com isso, todo ano a escola lida com o recebimento de novos profissionais que possui uma diversidade de pensamento e formas diferentes de trabalhar. O que foi constatado é que muitas vezes as funcionárias (professoras e coordenadoras) se isolam das novatas, que conseqüentemente acabam não se sentindo acolhidas.

Então essa rotatividade é que é o complicada, porque até a pessoa entender a escola, se adequar a ela, acabou o ano e ela vai embora. Isso é fundamental dentro da escola, as pessoas tinham que ficar pelo menos dois anos dentro da escola. (Diretora).

Percebe-se que as professoras novas não se sentem muito a vontade na escola, e também não possuem muito tempo para criar vínculos. Esses fatores influenciam muito no trabalho realizado em sala de aula e também na escola. Visto que as professoras novatas procuram fazer apenas o indispensável e não se envolvem profundamente com os projetos da escola. Outro elemento relevante que deve ser destacado é a autonomia, que segundo a diretora não é um problema na escola, ela acredita que a padronização de alguns aspectos das

escolas é bastante favorável. Percebe-se que a instituição realmente tem bastante liberdade para se articular com a comunidade, desenvolver projetos que contemplem as especificidades da escola, e também para construir a própria identidade. Mas, por meio das observações realizadas, foi possível aferir que muitas professoras reclamam da falta de autonomia para organizar o trabalho pedagógico. Quando questionada sobre esse fato a gestora relatou:

Eu noto que às vezes alguns professores gostariam de ter mais autonomia, mas, é porque o professor tem o hábito de achar que é só ele, dentro da sala de aula dele, e a escola não é assim, ela tem o coletivo, as salas de aula, e a rede. Então tem que ter uma padronização, se não cada um vai fazer do jeito que bem entender? Autonomia a gente tem, pra lidar com a comunidade, para colocar os conteúdos do jeito mais adequado, mas tem algumas coisas que não podem ser muito livre porque se não comprometeria a organização geral. (Diretora).

Nessa questão compreende-se que a gestora está parcialmente certa, pois, realmente as escolas precisam seguir certos parâmetros de padronização, que possam em primeiro lugar garantir o direito a uma educação igualitária. Contudo, essa falta de liberdade da qual as professoras reclamam tem fundamento.

Orientar a organização curricular para fins emancipatórios implica, inicialmente, desvelar as visões simplificadas de sociedade, concebida como um todo homogêneo, e de ser humano, como alguém que tende a aceitar papéis necessários à sua adaptação ao contexto em que vive. (VEIGA, 2010, p.29).

Dessa forma, o problema consiste em tentar adequar as professoras ao currículo da escola, sem proporcionar uma problematização coletiva, para que ele seja repensado de forma que todos os professores tenham participação em sua reconstrução.

Verificou-se que o relacionamento entre a gestora e os alunos também é bastante positivo, já que eles têm muita liberdade para conversar com a ela sempre que quiserem. Ela informou que não gosta de exercer muita autoridade, e que prefere estabelecer uma relação de amizade com alunos.

#### *3.4.4 Participações da comunidade*

Como já foi dito no capítulo um, a participação da comunidade é muito importante para o desenvolvimento de uma gestão democrática. “Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlar seu próprio trabalho, assumirem a autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados” (LÜCK, 2011, p.23). Entretanto para que ela

seja garantida de forma plena, é necessário que todos os sujeitos acreditem nela, contudo, infere-se na fala da gestora da escola, que ela possui algumas ressalvas contra essa prática.

Tem um misto de ilusão com realidade, porque eu vejo essa parceria como cada um desempenhando a sua função, eu acho que a família tem que desempenhar a função de família, só. Está suficiente se ela conseguir fazer a parte dela. Porque acontece que as famílias não conhecem muito bem todas as limitações da escola, não conhecem muito bem a estrutura, por que eles não fizeram faculdade de pedagogia. A área deles é outra. Então quando elas chegam na escola querem que as coisas aconteçam dependendo do pensamento delas. Até que a comunidade entenda como é que acontece, demora. A parte da comunidade que participa até entende como funciona a estrutura. O que eu quero dizer é: eles chegam aqui dizendo “troca a professora, devolve e pega outra”. E não é assim que as coisas funcionam. Ai você tem que parar tudo para explicar. Eles chegam aqui com umas ideias às vezes mirabolantes, então você precisa ter esse jogo de cintura. Às vezes eu fico aqui uma hora, uma hora e meia conversando com família, conversando com pessoas só para explicar algumas coisas que eles querem que a gente faça e a gente não tem como fazer. (Diretora).

A gestora afirma ainda que apesar da parceria com a família ser boa, esse segmento tem a tendência de querer participar apenas quando querem. E esse tipo de coisa não pode existir na organização da escola.

Aos professores, alunos e pais de alunos cabe perceber que eles constroem a realidade escolar desde a elaboração de seu projeto pedagógico até a efetivação de sua vivência e ulterior promoção de transformações significativas. Não se trata de conceder, doar ou impor participação, mas sim de estimulá-la, de modo que se integre nesse processo contínuo. (LUCK, 2011, p. 71).

Por isso é difícil manter uma participação efetiva, pois, o gestor tem que ser o mais maleável possível, para estimulá-la, mas sem abrir mão de colocar certos posicionamentos necessários para o funcionamento da escola. Por que se não, de acordo com ela, a escola fica a mercê de discursões que nunca acontecem. Outro problema apontado é que a participação da família tende a diminuir à medida que os alunos vão progredindo de série. Por isso, o índice de participação das famílias dos estudantes do primeiro, segundo e terceiro ano é bem maior do que o das famílias dos alunos de quarto e quinto ano.

Um meio que a escola criou para motivar essa participação foi o *Happy Hour* que tem o intuito de promover uma interação agradável entre a comunidade e os profissionais da escola. Já que os pais reclamavam muito que só iam para escola para tratar de questões burocráticas. Por isso, pensou-se nessa ideia, para eles pudessem ir para escola por outras razões. Segundo a diretora a surpresa foi positiva, e possibilita que a família do aluno veja os profissionais da escola de outra forma.

Outros eventos realizados pela escola como a Festa Junina e o “Multiculturando” também possuem a mesma proposta e funcionam muito bem, contando com grande participação da comunidade. Mas é preciso ressaltar que essa participação da comunidade em festas não é suficiente para a construção de uma gestão democrática. Trata-se apenas de um estímulo inicial.

#### *3.4.5 Conselho de Classe Participativo*

O objetivo do Conselho de Classe Participativo é promover as relações interpessoais, proporcionando que o aluno aprenda a se conhecer, se expor e a ajudar o outro. Ou seja, é aprender a se reconhecer e reconhecer o outro. Como já foi colocado, esse projeto é realizado pela orientação educacional, contudo, durante algum tempo foi desenvolvido pela coordenação, pois, não havia orientador na escola. Essa decisão foi tomada nas coletivas com os professores, pois, todos consideravam que essa prática era muito importante para escola. Sobre a diretora afirma:

Eu leio todos os conselhos, quando eu não estou junto, eu leio. Depois do conselho cada um faz um compromisso. Eles anotam em um papelzinho colam na agenda e vai pra família ler. No outro do bimestre a gente vem com eles pra ver se o compromisso foi cumprido, se não foi, e discutimos sobre o que está faltando. Eu leio as pautas do conselho de todas as turmas e em cima disso eu vou chamando um aluno ou outro para conversar, principalmente aqueles que eu vejo que estão com mais problemas. Eu já tive casos em que chamei a professora para conversar sobre o resultado do conselho, que mostrava uma série de reclamações das crianças sobre o trabalho dela. Porque se as crianças estão falando é por que está acontecendo, e se está acontecendo é preciso mudar. A gente faz o conselho para isso. (Diretora).

Por meio dessa pratica entende-se ser possível combater também a centralização de poder que existe dentro da sala de aula, que transforma o professor em detentor do conhecimento e os alunos em indivíduos sem opinião própria ou conhecimentos prévios, e construir uma relação dialética baseada na participação e na autonomia.

#### *3.4.6 Associações de pais e mestres – APM*

A APM é uma associação de pais e mestres, que possui um registro no cartório, e tem conta no banco. Dessa forma, escola precisa ter uma unidade executora que serve para movimentar o dinheiro. Ela também precisa ter uma diretoria que executa e que responde legalmente por ela e um estatuto próprio.

[...] quando se quer saber se houve um desenvolvimento da democracia num dado país, o certo é procurar saber se aumentou não o número dos que têm direito de participar das decisões que lhes diz respeito, mas os espaços nos quais podem exercer esse direito. Assim, o Conselho Escolar constitui um desses espaços, juntamente com o Grêmio Estudantil, a Associação de Pais e Mestres, entre outros tantos possíveis. (BRASIL, 2004, p. 18).

Essa associação, na escola pesquisada é composta de pais, mães e professores, que são eleitos em assembleia a cada dois anos. Eles decidem de quando será o valor da contribuição, que é feita pelos pais. É importante lembrar que essa contribuição não é obrigatória, mas sim de caráter voluntário. A gestora faz um controle do dinheiro que entra.

Observou-se que valor das contribuições não é muito alto, sendo arrecadado de aproximadamente o valor de 1.000 reais nos meses iniciais do ano e cerca de 600 reais nos meses finais. Esse dinheiro é usado basicamente para pagar uma segunda linha telefônica, a internet, já que a fornecida pela secretaria é muito lenta, e o celular para ligar para as famílias, porque é norma da SEDF que as escolas não devem efetuar ligações para celular.

A gestora faz a prestação de contas para as famílias da destinação desses recursos todos os meses. O dinheiro arrecadado em festas e bazares também vai para conta da APM, junto com a contribuição dos pais. “Numa democracia, o setor público tem o dever de ser transparente para a sociedade. Nesse sentido, a escola precisa divulgar suas ações para toda a comunidade escolar e local” (BRASIL, 2004, p. 52). Percebeu-se que organização dessa parte financeira é administrada de maneira metódica e responsável.

O que está registrado no livro de prestação de contas é o que deve estar depositado. E o valor da contribuição escrito nas agendas das crianças pelos pais é o que deve estar registrado no livro de prestação de contas. (Diretora).

Como a APM ajuda a manter a escola ela também tem voz e voto para muitas coisas. E na teoria quando a escola vai deliberar sobre algum assunto importante ela deve acionar a APM e o Conselho escolar.

### *3.4.7 Conselho escolar*

O conselho escolar não lida com os recursos financeiros, ele apenas supervisiona. A função do conselho escolar é ver se as coisas estão acontecendo da melhor maneira na escola.

[...] o papel do Conselho Escolar é o de ser o órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não como um instrumento de controle externo, como eventualmente ocorre, mas como parceiro de

todas as atividades que se desenvolvem no interior da escola. (BRASIL, 2004, p. 18).

Como a escola é muito pequena o conselho escolar possui apenas uma professora, um servidor da assistência administrativa e dois pais, sendo que um representa os pais e outro representa as crianças, porque, a instituição não possui alunos na faixa etária dos 12 anos. O que se pode observar é que normalmente a escolha do uso dos recursos da escola é feita sem nenhum tipo de reunião específica, já que de acordo com a gestora algumas situações de emergência não podem ficar esperando as reuniões para uma tomada de decisão.

Quando eu faço reunião com eles eu já digo o que está precisando e já falo que vou fazer, porque, existe essa relação de confiança. Ai, eu faço e depois eu apresento a prestação de contas. Até porque eu não fico decidindo tudo sozinha, quando é pra fazer alguma coisa assim eu chamo os professores e pergunto a opinião deles. Porque se tudo que você tiver que fazer, depender de chamar as pessoas para chegar a um consenso, as coisas não acontecem. Então você precisa ter essa autonomia. Uma vez por mês a gente reúne o conselho e a APM junto. Pra apresentar a prestação de contas e dizer o que foi feito, o que se precisa fazer. Mas eu não posso esperar por reuniões para fazer determinadas coisas na escola, pois a escola é muito dinâmica, e muitas vezes precisa de decisões rápidas. Então o conselho tem o poder de decidir, mas, na maioria das vezes como existe essa relação de confiança nós já tomamos as decisões que são mais urgentes. (Diretora).

Apesar de essa relação de confiança possuir um aspecto positivo, o tipo de participação exercida pelo conselho escolar e pela APM é preocupante. E pode ser caracterizada como participação por presença.

Segundo o entendimento da participação como presença, é participante quem pertence a um grupo ou organização, independente de sua atuação nele, como, por exemplo, quem é membro de uma escola, de um grupo de professores, de uma associação de pais e mestres e etc. Neste caso, afiliação, associação e estar em um ambiente constituem situações concebidas como participação. São, portanto, considerados como participantes [...] sem mesmo terem ou exercerem voz ativa sobre o que fazem e o que acontece no grupo[...]. (LÜCK, 2011, p. 40).

Nessa perspectiva, em muitos momentos, nota-se que o conselho de classe e a APM não estão completamente envolvidos no trabalho da escola, já que não possuem relação direta com a coordenação e com a orientação, e transferem a responsabilidade de suas funções para a diretora que se limita a prestar as contas do que foi feito com o dinheiro arrecadado.

Para desempenhar o papel conselheiro escolar de forma mais proveitosa à pessoa eleita pode fazer um curso oferecido pela EAPE (Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação), mas segundo a gestora ele não é muito eficaz. Eles também recebem um material informativo.

### 3.4.8 Projeto Político Pedagógico e autoavaliação interna

A gestora relatou que antes da construção do PPP a escola levanta dados por meio de questionários avaliativos que todos devem responder (os alunos, os professores, os funcionários e os pais). Através desse instrumento a escola tem subsídios para manter aquilo que está satisfatório e mudar aquilo que não está dando certo. Depois que as mudanças são feitas, elas são discutidas com os pais na primeira reunião do ano, onde devem expor suas opiniões.

Acompanhar as atividades e avaliá-las levam-nos à reflexão, com base em dados concretos sobre como a escola organiza-se para colocar em ação seu projeto político-pedagógico. A avaliação do projeto político-pedagógico, numa visão crítica, parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender criticamente as causas da existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças, e se esforça para propor ações alternativas (criação coletiva). (VEIGA, 2010, p. 32).

Pela leitura do Projeto Político dessa escola compreende-se que ela pretende formar um sujeito crítico, atuante na sociedade, e ciente de seus direitos e deveres. Contudo, como foi colocado em outras entrevistas, esse ano o PPP não foi alterado. Sobre isso a gestora afirma:

O PPP esse ano ficou falho, nós não conseguimos redigí-lo. Ele foi mexido entre nós, ficou registrado nas coletivas, mas ainda não foi registrado lá no PPP porque eu não tive tempo. (Diretora).

Segundo Veiga (2010) é necessário compreender que o PPP é uma reflexão contínua do dia a dia da escola. Por isso, a instituição precisa de um tempo razoável de ação e reflexão, para conseguir consolidar uma proposta crítica e que contemple a realidade atual da escola.

### 3.4.9 Avaliação institucional externa

A escola divulga os resultados das avaliações institucionais externas e discute os resultados de maneira informal, ou seja, a diretora não convoca uma reunião só para discutir esse tema.

Tem alguns itens que a gente não concorda, como o ranqueamento. O problema é que a meta para 2020 é 6, só que a nossa escola já tá com 6.6, mas, não conseguiu elevar a nota. Então quando a nota saiu ficou o questionamento de porque a nossa nota não estava aumentando. Eles consideram que a gente está com problema por que nós não aumentamos. Mas, a avaliação não considera que já estava alto. Porque, mais difícil que você subir é você manter um padrão de qualidade. Aqui é difícil porque considera a formação dos professores, alto nível sócio econômico de uma parte das famílias, e o índice de aprovação e reprovação. Então se a escola tem um



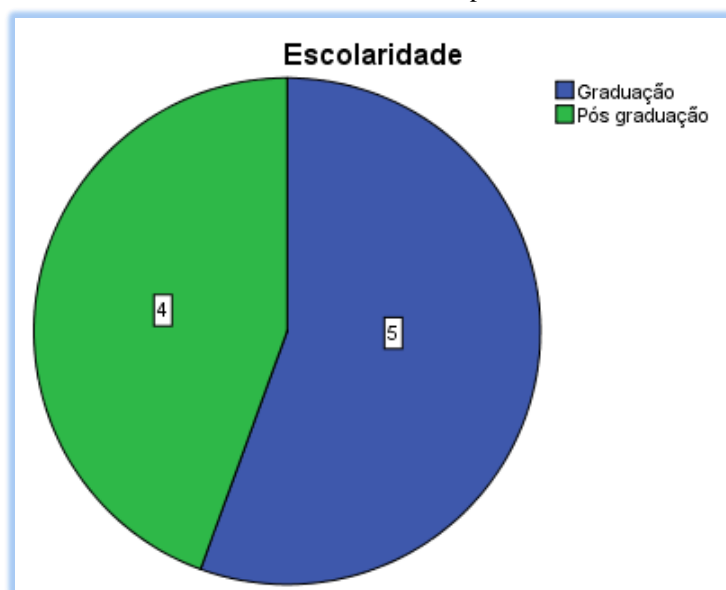
nível sócio econômico bom, com professores bem formados você espera que os alunos sejam de um nível bem alto. O problema é que não são todos os meus alunos. Tem uma grande parcela de um nível socioeconômico mais baixo e que moram em outras cidades do DF. E outra coisa, temos muitos casos de alunos adotados, que saíram a pouco tempo de abrigos e apenas agora estão tendo um acompanhamento de qualidade, nesse caso, a escola tem que trabalhar com esse aluno, desde o início, e isso não é computado em uma avaliação institucional. (Diretora).

Apesar de não concordar com as avaliações institucionais externas, ainda sim é indicado promover reuniões que discutam os indicadores produzidos por ela. Brandalise (2010) atesta que “O processo de avaliação externa deverá complementar-se com o processo de autoavaliação institucional, e vice-versa”. O que se percebe aqui, é que talvez a falta de compreensão aprofundada sobre a avaliação institucional, por parte da gestora, ocasiona essa postura negativa.

### **3.5 Descrição dos dados – Docentes**

A primeira pergunta apresentada no questionário é sobre o gênero das docentes, nessa questão todas as nove respondentes afirmaram ser do sexo feminino. Na realidade observou-se que na escola todas as profissionais são mulheres com exceção dos funcionários da área da limpeza e do servidor técnico administrativo. No Projeto Político Pedagógico constata-se que a escola apenas uma vez recebeu um professor, mas, a receptividade dos pais não foi positiva, já que ele foi visto com desconfiança pela maioria das pessoas desse segmento escolar. Esse fato denota que a existência de preconceito de gênero ainda persiste na sociedade. Em seguida a pergunta feita foi sobre a escolaridade. Segue os resultados.

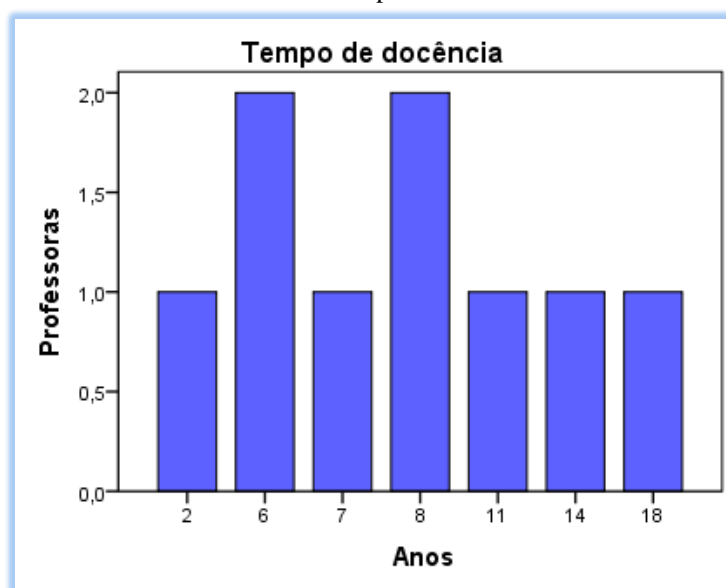
Gráfico 1 – Escolaridade das professoras



Fonte: elaborado pela autora

A intenção desse questionamento foi investigar quantas professoras possuem pós-graduação e graduação. É preciso ressaltar que todas as docentes da instituição possuem graduação em Pedagogia, sendo que quatro respondentes da pesquisa possuem pós-graduação. O que é uma quantidade razoável levando em consideração o número de professoras que responderam a pesquisa.

Gráfico 2- Tempo de docência



Fonte: elaborado pela autora

Por meio desse gráfico é possível perceber que das nove respondentes, seis possuem menos de 10 anos de docência. A professora que informou ter apenas dois anos de docência

está em seu primeiro ano na escola, e provavelmente no próximo ano será remanejada para outra instituição. Essa situação consiste no problema de rotatividade discutido na análise das entrevistas. Segue abaixo os dados dos questionários ordenados por eixos temáticos.

### 3.5.1 Informação democratizada

Nos gráficos abaixo são apresentados os dados referentes à percepção das professoras quanto à circulação de informações na comunidade escolar.

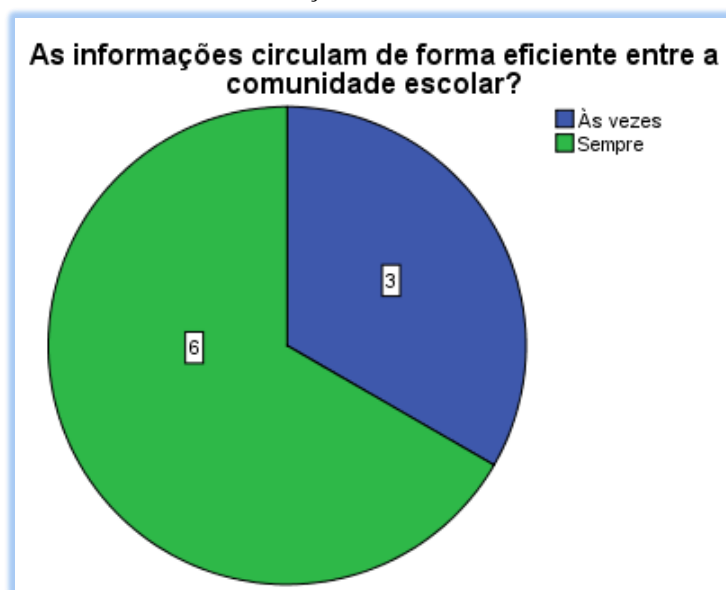
Gráfico 3 – Informação democratizada - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que a maioria das docentes da instituição pesquisada acredita que a direção consegue informar a comunidade sobre os acontecimentos da escola. Esse aspecto da escola influencia positivamente o desenvolvimento de uma gestão democrática. O próximo gráfico complementa essas informações.

Gráfico 4– Informação democratizada- Professoras



Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que nesse gráfico que a maioria dos respondentes considera que as informações circulam de maneira rápida e precisa entre os pais, professoras, demais profissionais da escola, e alunos. Entretanto, três respondentes acreditam que a circulação dessas informações não é tão eficiente às vezes.

Gráfico 5 – Informação democratizada- Professoras

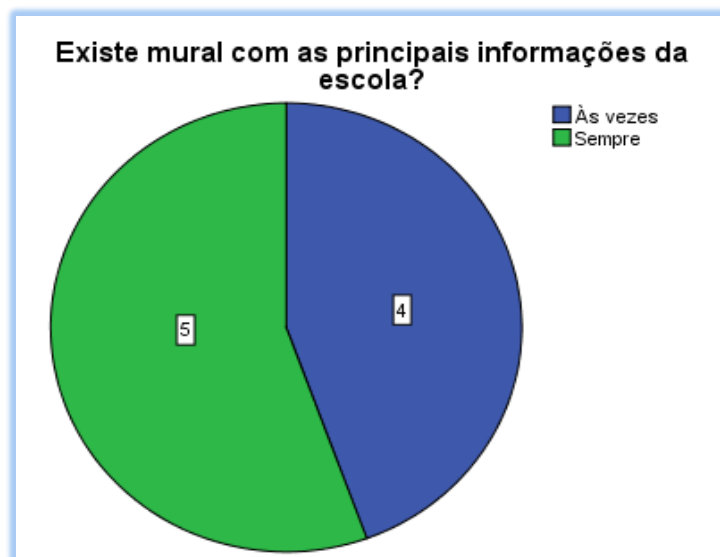


Fonte: elaborado pela autora

Um aspecto positivo que foi constatado na entrevista com a gestora e nas observações foi o fato de a gestão prestar contas regularmente sobre os seus gastos para a comunidade escolar, visto que há sempre um mural na entrada da escola, que é atualizado mensalmente,

com informações legíveis sobre como os recursos da escola estão sendo gastos. Entretanto, quase metade das professoras relata que nem sempre essas informações ficam disponíveis. As informações a seguir corroboram os dados anteriormente apresentados.

Gráfico 6 – Informação democratizada- Professoras



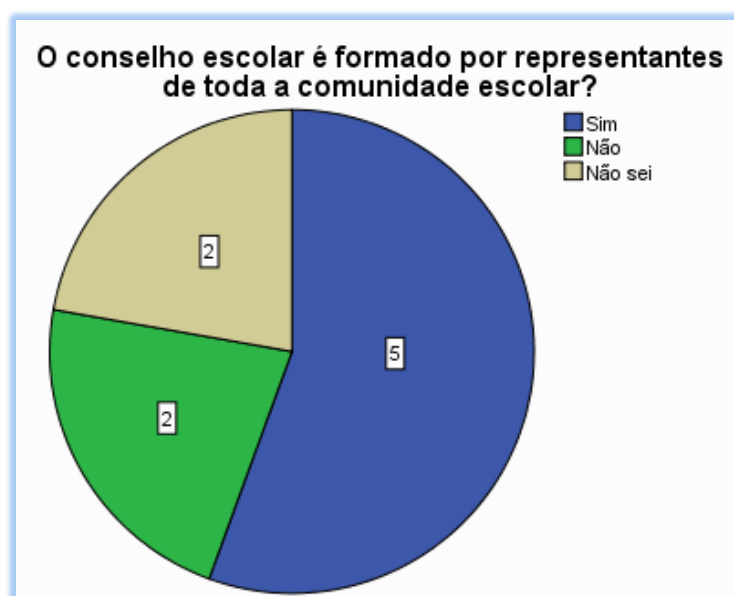
Fonte: elaborado pela autora

Nesse gráfico percebe-se novamente que quase a metade das respondentes afirma que a escola nem sempre possui um mural visível com as informações da escola. Observa-se que apesar de o mural existir uma parte dessas professoras considera que as informações dispostas nele não são constantemente atualizadas.

### 3.5.2 Conselho escolar atuante

A seguir são apresentadas a sequência de dados que informam as impressões que as docentes da instituição possuem sobre o conselho escolar.

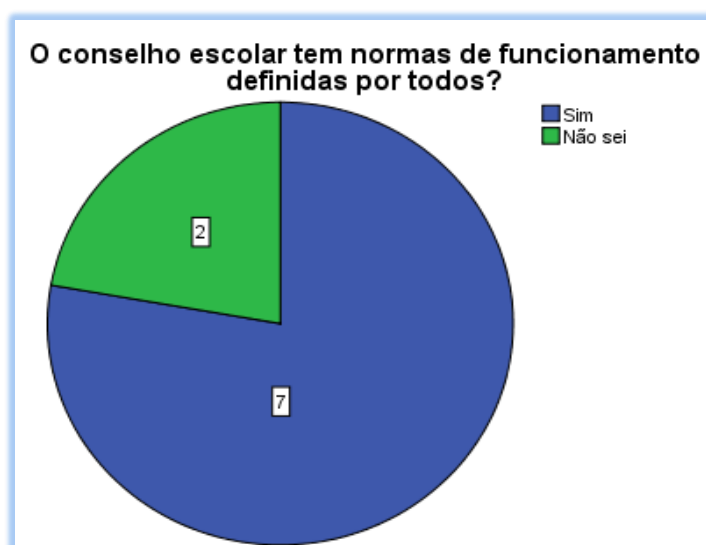
Gráfico 7 – Conselho escolar atuante - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

Compreende-se através do gráfico que a maioria dos respondentes afirma que o conselho escolar é formado por todos os segmentos da comunidade, entretanto, duas professoras contradizem essa informação. Foi observado e constatado por meio da entrevista com a diretora que o conselho escolar da instituição possui um professor, dois pais e um servidor técnico administrativo. Os servidores terceirizados não fazem parte do conselho escolar, pois essa participação só teria sentido se eles fossem funcionários fixos, contratados pela própria escola. O fato de esses funcionários serem terceirizados faz com que a rotatividade deles seja muito grande, impossibilitando uma participação mais efetiva na escola.

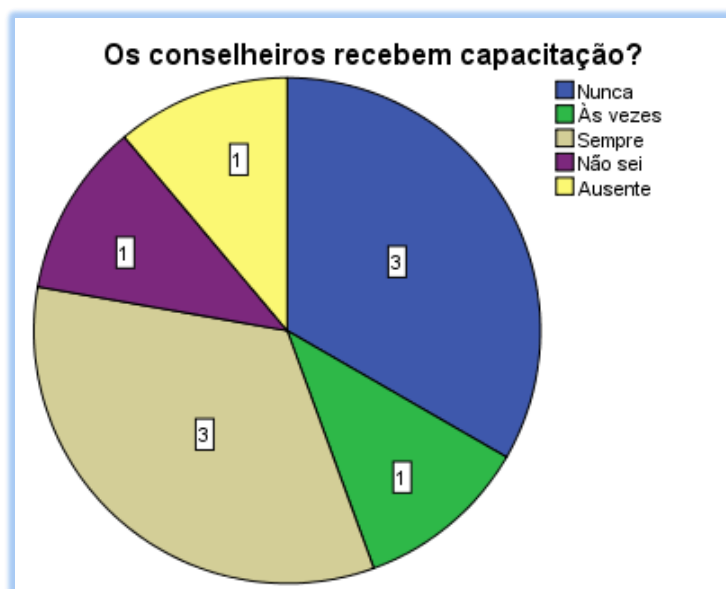
Gráfico 8 – Conselho escolar atuante- Professoras



Fonte: elaborado pela autora

Apesar da maioria das professoras ter respondido que o conselho escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos. Observou-se que uma pequena parte das professoras não conhece bem o funcionamento do conselho escolar.

Gráfico 9 – Conselho escolar atuante- Professoras



Fonte: elaborado pela autora.

Os dados apresentados por esse gráfico revelam que três professoras afirmaram que o conselho escolar sempre recebe capacitação, e três docentes relatam que essa organização nunca recebeu capacitação. Uma respondente afirmou que esse tipo de curso acontece às vezes. Essas informações se contradizem e indicam, assim como nos gráficos anteriores, que uma parte das professoras não conhece muito bem o conselho escolar. O que se observou é que essa capacitação, apesar de existir, não é muito frequentada pelos participantes do conselho escolar.

Gráfico 10 – Conselho escolar atuante - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

De acordo com seis professoras que responderam a pesquisa o conselho escolar tem à sua disposição informações sobre a escola em quantidade e qualidade suficientes para que possam tomar as decisões necessárias. Já as outras três respondentes afirmaram que o conselho nem sempre dispõe dessas informações.

Gráfico 11 – Conselho escolar atuante - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

Os dados apresentados ilustram mais uma vez a entrevista com a diretora, pois quatro respondentes afirmam que nem sempre o conselho escolar decide o que deve ser comprado com os recursos da escola. As verbas repassadas pelo estado na maioria das vezes já tem um



destino certo, não cabendo ao conselho escolar discutir sobre elas. Quanto aos recursos arrecado por meio das contribuições voluntárias das famílias, observou-se que em muitos casos, apenas a diretora e os professores decidem o que fazer com esse dinheiro, apesar de ser recomendada a participação do conselho escolar e da APM nessas deliberações.

### 3.5.3 Participação efetiva da comunidade escolar

A seguir os dados referentes à visão das professoras sobre a participação efetiva de pais, mães, estudantes e a comunidade em geral.

Gráfico 12– Participação da comunidade escolar - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

Compreende-se por meio desse gráfico que apenas uma professora afirma que a escola possui grêmio, ou outro grupo juvenil participando da tomada de decisões da escola. Essa informação denota a falta de compreensão sobre a definição de grêmio estudantil, visto que por ser uma escola com estudantes abaixo de 12 anos, ela não precisa possuir um grêmio estudantil. E de fato não tem.

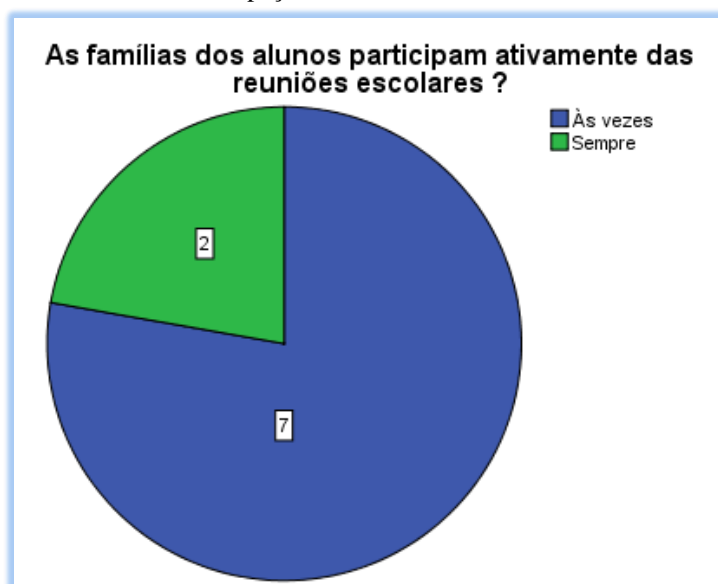
Gráfico 13 – Participação da comunidade escolar - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

Os dados desse gráfico retratam a realidade observada na escola, à medida que, de acordo com a entrevista com a gestora, foi possível constatar que apenas às vezes o conselho escolar e a APM participam de fato de reuniões que decidem questões financeiras da escola.

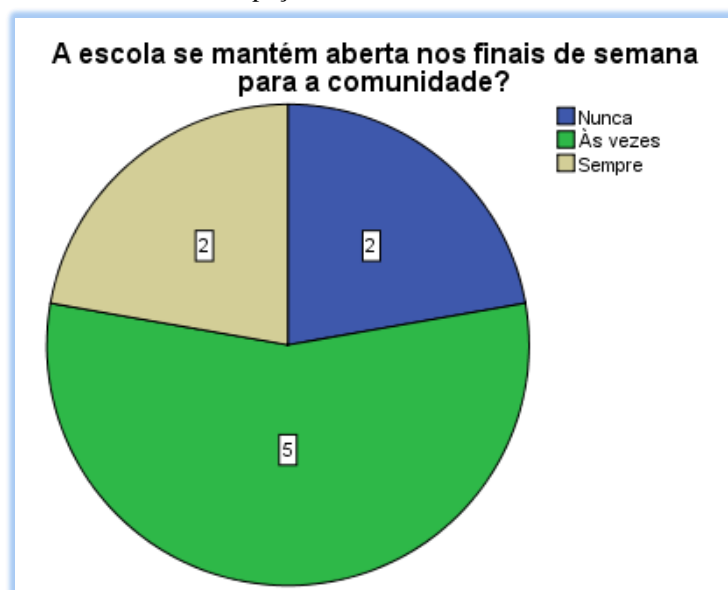
Gráfico 14 – Participação da comunidade escolar - Professoras



Fonte: elaborado pela autora.

Esse gráfico aponta que duas professoras afirmam que a participação dos pais acontece sempre, já a grande maioria das respondentes afirma que essa participação não é tão frequente. Isso indica que os pais participarem de reuniões sobre a vida escolar dos filhos essa participação ainda está longe de ser a ideal.

Gráfico 15 – Participação da comunidade escolar - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

A maioria das professoras afirmou que a escola se mantém aberta apenas às vezes enquanto duas respondentes afirmaram que ela sempre está aberta aos finais de semana. Na verdade os momentos em que a escola se abre aos finais de semana é quando vai fazer algum evento especial, como o “Multiculturando” e a Festa Junina. Ela também se transforma em zona eleitoral, na época de eleições.

Gráfico 16– Participação da comunidade - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

A maioria das respondentes afirmou que a escola possui algumas parcerias, enquanto que três docentes afirmaram não saber. O que foi observado é que atualmente a escola possui

duas parcerias, uma com um grupo de *Yoga* que necessitava de horas de estágio para se formar, e por isso ofereceu aulas gratuitas para as professoras da instituição, e para comunidade local. E o Pibid (Programa Institucional de bolsas de Iniciação a Docência), uma iniciativa do MEC, que promove à valorização a docência, dessa forma, graduandas de Pedagogia da UnB foram direcionadas para a escola pesquisada com o intuito de auxiliar no trabalho realizado dentro da escola e aprender mais sobre esse espaço.

#### 3.5.4 Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação

Os próximos dados apresentam a percepção das professoras sobre o acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação das escolas e das redes de ensino.

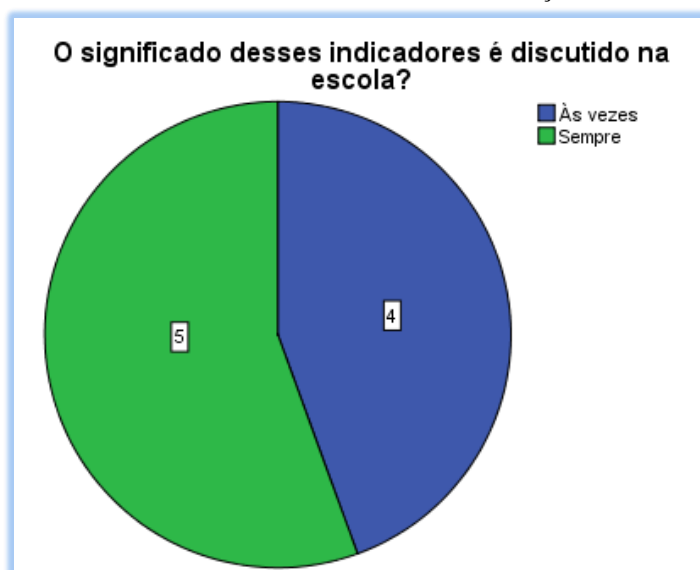
Gráfico 17 – Uso dos indicadores oficiais de avaliação - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

Por meio de desse gráfico é possível perceber que a grande maioria das docentes afirmou que a comunidade escolar é informada sobre estatísticas educacionais produzidas pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais). Essa é uma prática positiva que fornece subsídios para que a comunidade reflita e discuta sobre as questões apresentadas nessas avaliações.

Gráfico 18 - Uso dos indicadores oficiais de avaliação - Professoras



Fonte: elaborado pela autora.

Essa questão ficou bem dividida, mas não se trata de uma contradição, a maioria das professoras relatou o significado desses indicadores são sempre debatidos na escola, e a outra parte afirmou que essa discussão só acontece às vezes. É importante lembrar que a diretora relatou na entrevista que essas discussões ocorrem de maneira informal, pois não são convocadas reuniões para tratar apenas desse assunto.

Gráfico 19 - Uso dos indicadores oficiais de avaliação - Professoras



Fonte: elaborado pela autora

A maioria das respondentes desta questão afirmaram que a escola não coloca esses indicadores visíveis para que a comunidade possa vê-los. Um provável motivo que justifica

essa prática é o fato escola não ter obtido um excelente na avaliação da Provinha Brasil esse ano, outro ponto importante está no fato de que a gestora não acredita na funcionalidade dessas avaliações.

### *3.5.5 Discussão dos dados*

O eixo que fala sobre a democratização das informações nos trouxe dados muito interessantes. É possível perceber (pelos gráficos 3 e 4) que na visão da maioria das professoras o trabalho da gestão em informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola tem sido satisfatória, já que as informações circulam de maneira rápida e precisa. As observações feitas corroboram esses dados, visto que, percebeu-se que a gestora tem o hábito de se reunir com as docentes semanalmente para tratar de assuntos relacionados à escola. Essas reuniões são denominadas de coletivas e proporcionam que todos os educadores mantenham-se inteirados sobre o desenvolvimento do trabalho realizado na escola. De acordo com Lück (2011) o processo participativo, em uma gestão democrática na escola, se desenvolve em diversos contextos e cada um manifesta a suas especificidades. Entretanto ela alerta.

A criação de um ambiente e de uma cultura participativos constituem-se, em consequência das questões analisadas, em importante foco de atenção e objeto de liderança pelo gestor escolar, pelo qual, gradualmente, tem-se promovido mudanças significativas na organização e na orientação de nossas escolas. (LÜCK, 2011, p. 89).

Obviamente a criação desse ambiente participativo depende de muitos outros fatores e um deles é o segundo eixo de análise dessa pesquisa: o conselho escolar, que segundo a gestora da instituição possui a participação de apenas um professor.

Os conselhos escolares são órgãos colegiados que representam as comunidades escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. (BRASIL, 2004, p. 15).

Obviamente essa sintonia com a administração não significa que o conselho escolar deve estar desassociado de outros segmentos da escola. Ao analisar os gráficos 8 e 10 percebemos que a maioria das respondentes afirma que o conselho escolar tem normas de funcionamento conhecidas e definidas por todos e também que possui à sua disposição informações sobre a escola. Essas características são muito importantes e revelam o caráter

determinante dessa organização. “O conselho escolar entre outros mecanismos, tem papel decisivo na gestão democrática da escola, se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã”. (BRASIL, 2004, p. 15).

A terceira dimensão analisada é a participação da comunidade. Os gráficos 13 e 14 denotam, de acordo com as docentes que responderam a pesquisa, que essa participação não é tão satisfatória. Já que a maioria delas afirmou que apenas às vezes as famílias participam de reuniões que discutem a vida escolar dos alunos e questões relacionadas à gestão de recursos da escola. Lück (2011) cita um estudo que realizou com gestores de escolas municipais do Para, que indicou que a principal reclamação dos diretores dessas escolas era a falta de envolvimento das famílias na escola.

Esse resultado revela não apenas uma carência, mas o seu entendimento da importância dessa participação. Porém ao mesmo tempo, registra um imobilismo ou incapacidade da escola em superar essa limitação. (LÜCK, 2011, p. 84).

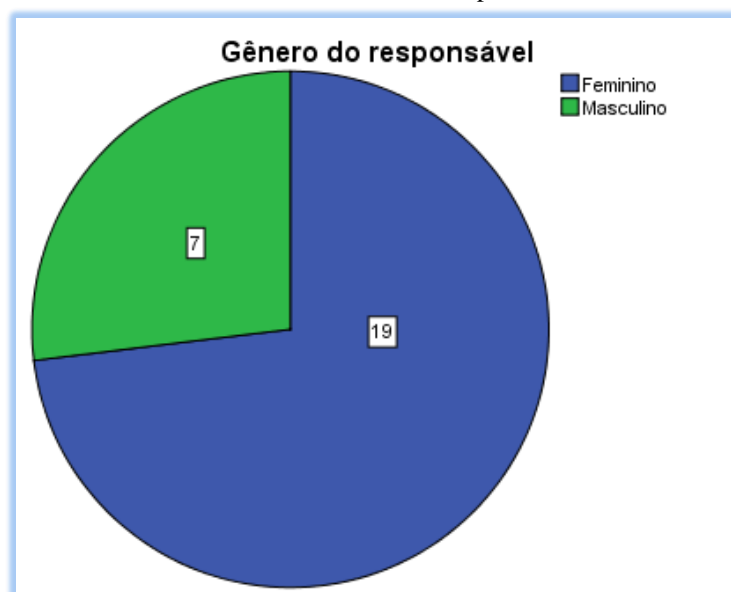
A escola pesquisada possui meios para que essa participação se efetive, entretanto, os profissionais da instituição precisam refletir de forma mais aprofundada se esses mecanismos estão realmente cumprindo os seus objetivos.

A quarta dimensão analisada diz respeito ao acesso, compreensão e usos dos indicadores oficiais de avaliação. De acordo com Brandalise (2010) a avaliação externa é realizada por agentes externos à escola, mas isso não exclui a colaboração indispensável de membros da comunidade educativa. Obviamente que por ser uma avaliação realizada por terceiros ela vai trazer conflitos e questionamentos dentro da instituição. Apesar de se perceber que as estatísticas produzidas pelo Inep sobre o desempenho da escola são divulgadas entre os educadores (ver gráfico 20). A resistência da gestora, que foi identificada na entrevista (ver também o gráfico 21), em discutir de forma mais aprofundada os indicadores da escola atestam uma falta de compreensão sobre a importância da avaliação institucional.

### **3.6 Descrição dos dados – Responsáveis**

O questionário foi aplicado com os pais dos estudantes de duas turmas de quinto ano. Sendo que uma turma estuda na parte da manhã e a outra na parte da tarde.

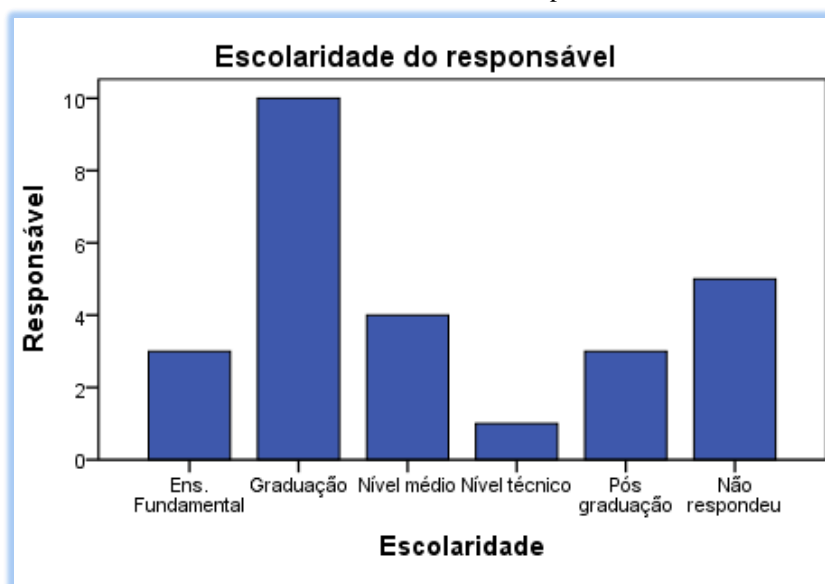
Gráfico 20 – Gênero do responsável



Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se, por esse gráfico, que 19 respondentes são mulheres, enquanto que apenas sete são homens.

Gráfico 21 - Escolaridade do responsável



Fonte: elaborado pela autora

Por meio desses dados é possível observar que 12 respondentes possuem educação de nível superior, sendo que três deles tem pós-graduação. É importante atentar que cinco responsáveis escolheram não responder a essa questão.



### 3.6.1 Informação democratizada

Abaixo são apresentadas informações referentes à percepção dos pais quanto à circulação de informações na comunidade escolar.

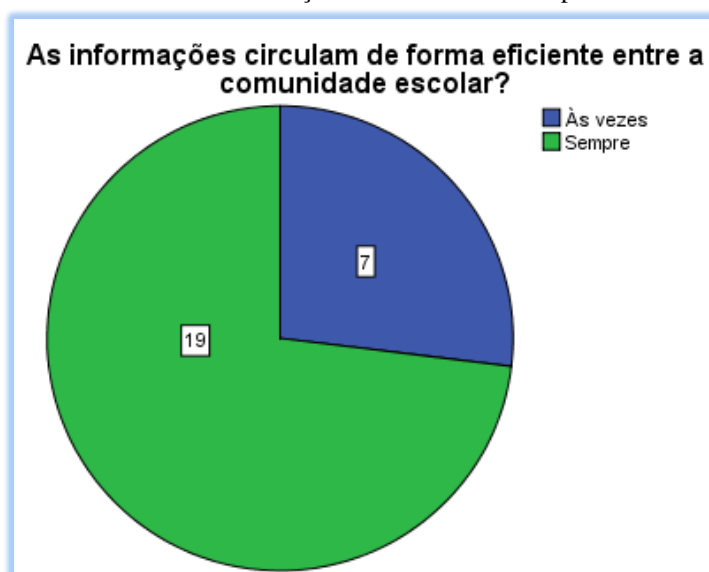
Gráfico 22 – Informação democratizada – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Na visão da maioria dos respondentes a escola obtém êxito em informar a comunidade escolar sobre os acontecimentos da instituição. Observou-se que a sala da direção possui um telefone próprio que é pago com o dinheiro da APM, e também um celular que facilita a comunicação rápida com os pais.

Gráfico 23 – Informação democratizada– Responsável



Fonte: elaborado pela autora

A eficiência desses meios de comunicação é reafirmada neste gráfico, já que novamente a maioria dos pais afirma que as informações circulam de maneira rápida e eficaz entre a comunidade.

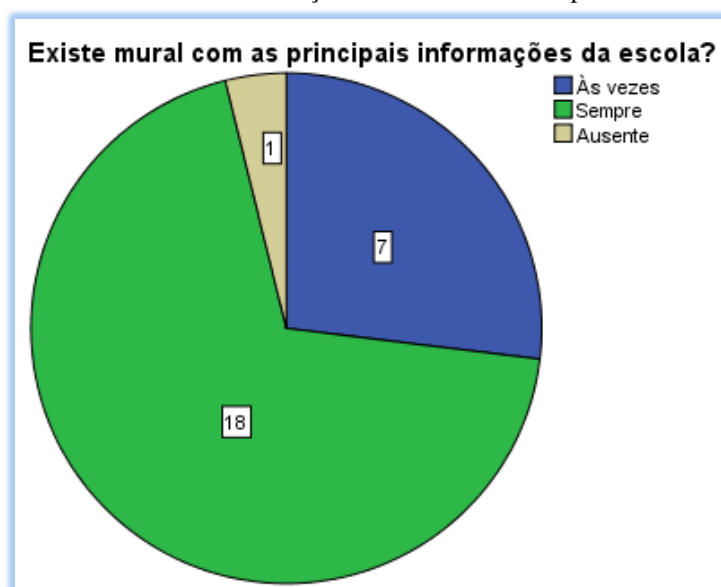
Gráfico 24 – Informação democratizada – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

As informações desse gráfico são corroboradas pelas observações feitas nesse espaço educacional, visto que a gestão da escola mantém bastante transparência sobre como os recursos da escola são utilizados.

Gráfico 25 – Informação democratizada - Responsável



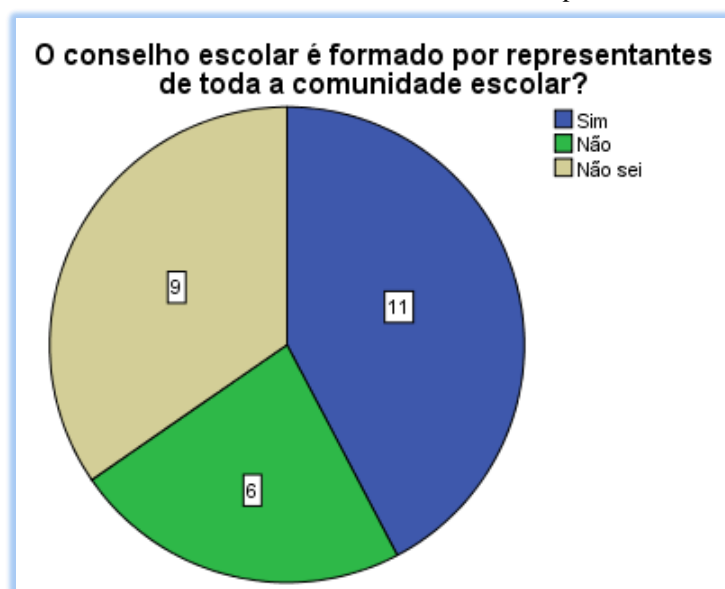
Fonte: elaborado pela autora

Os dados desse gráfico ratificam os do gráfico anterior, porque a maior parte dos pais relatou que existe um mural contendo as principais informações da instituição.

### 3.6.2 Conselho escolar atuante

A seguir, são apresentadas a sequência de dados que informam as impressões que dos pais sobre o conselho escolar.

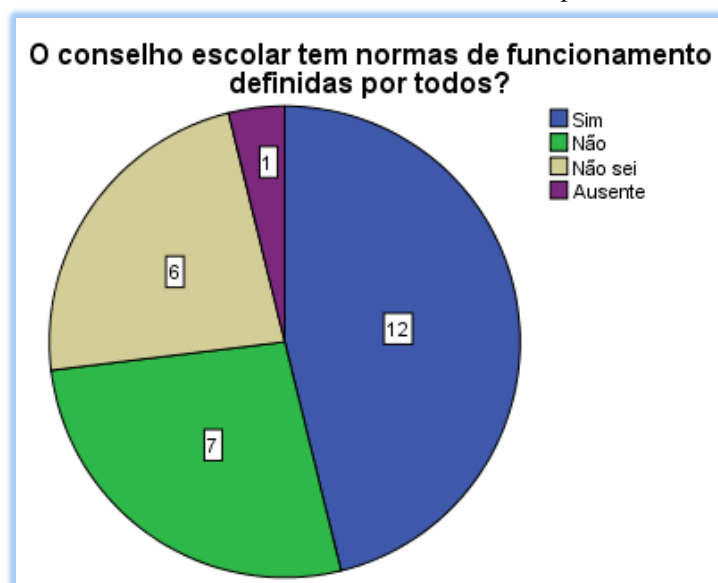
Gráfico 26 – Conselho escolar atuante – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Esse gráfico apresenta informações bem divididas, mas ainda sim a grande parte das famílias relata que o conselho escolar é formado por representantes de toda a comunidade. Uma parte significativa de responsáveis não soube responder a esse questionamento.

Gráfico 27 – Conselho escolar atuante – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Apesar de o número de respondente que afirma que o conselho escolar tem normas de funcionamento definidas por todos ser superior. É preciso atentar-se para a parcela de responsáveis respondeu que não. Novamente percebe-se uma parte significativa de pais que não soube responder a pergunta.

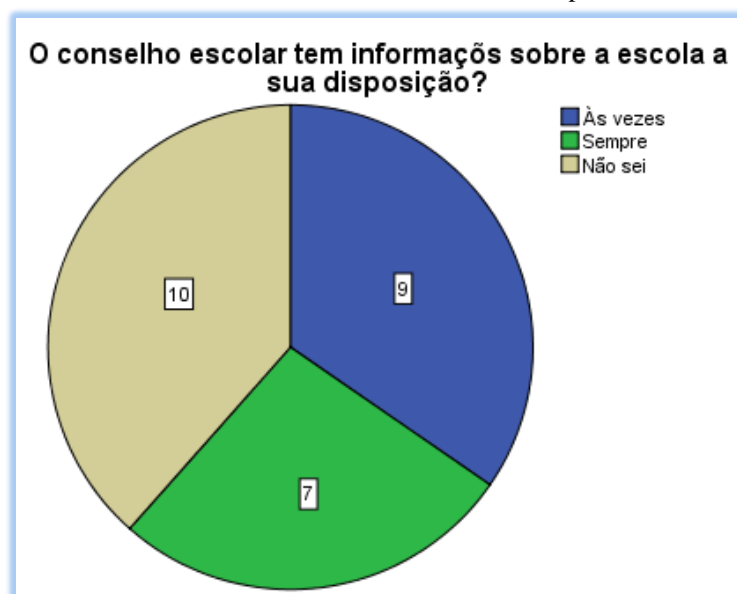
Gráfico 28 – Conselho de classe atuante – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Neste gráfico nota-se que muitos respondentes (a maior parte deles) não souberam dizer se os conselheiros recebem capacitação. É possível que esses dados expressem, que o conhecimento dos pais sobre o conselho escolar é superficial.

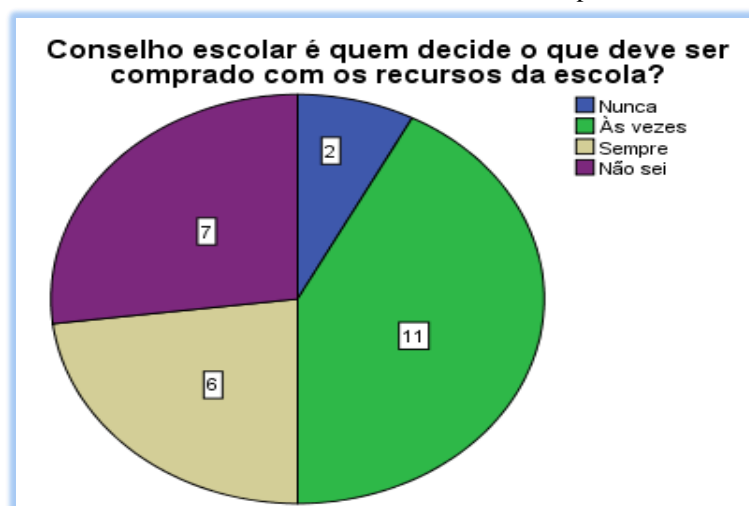
Gráfico 29 – Conselho escolar atuante – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Mais uma vez os dados se mostram divididos. Sendo que a maioria dos responsáveis não soube responder o questionamento. Uma parte substancial dos sujeitos da pesquisa relatou que somente às vezes o conselho escolar possui informações a sua disposição.

Gráfico 30 – Conselho escolar atuante – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Nesse caso a maior parte dos pais afirmou que apenas às vezes a utilização de recursos é discutida democraticamente. A outra parte das respondentes relatou que essas discussões sempre acontecem. Sete pessoas não souberam responder. Conforme ao que foi relatado anteriormente, reuniões que discutam a destinação de recursos da APM, com a participação da comunidade escolar raramente acontecem na escola.

### 3.6.3 Participação efetiva da comunidade escolar

A seguir os dados referentes à participação efetiva de pais, mães, estudantes e a comunidade em geral.

Gráfico 31 – Participação da comunidade escolar – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Quando questionados sobre o Conselho de Classe Participativo a maioria dos pais respondeu que conhece o projeto. No entanto uma parte relevante de respondentes afirmou que não ter conhecimento sobre o conselho. Percebe-se, mais uma vez, que uma quantidade significativa dos responsáveis conhece a escola apenas superficialmente.

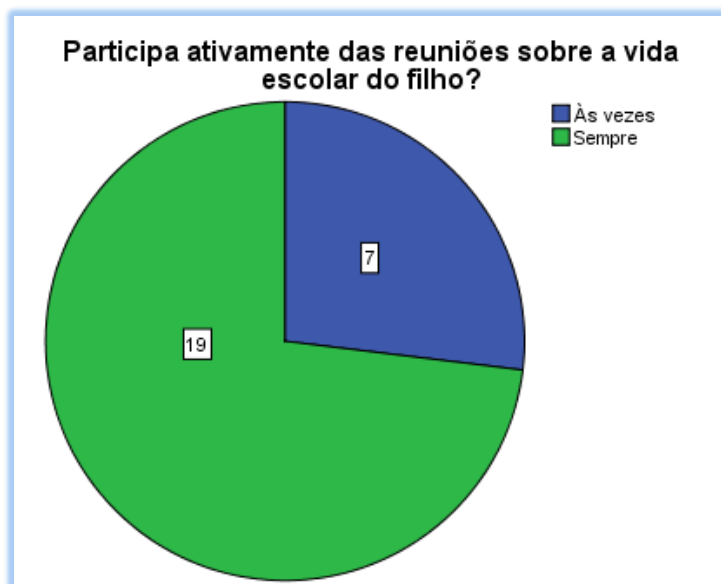
Gráfico 32 – Participação da comunidade escolar – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Nesse gráfico grande parte dos respondentes afirmou que não tem esse tipo de organização. Duas pessoas afirmaram que a escola possui. E oito participantes não souberam responder.

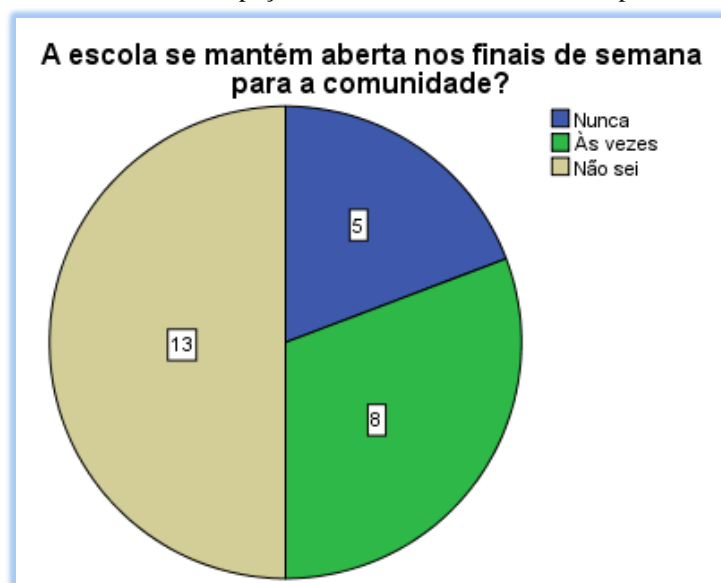
Gráfico 33 – Participação da comunidade escolar – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Nessa questão a maioria dos pais relatou sempre participa de reuniões sobre a vida escolar dos filhos. Esse dado contradiz um pouco as respostas fornecidas pelas professoras, já que a maioria delas falou que essa participação acontece à vezes.

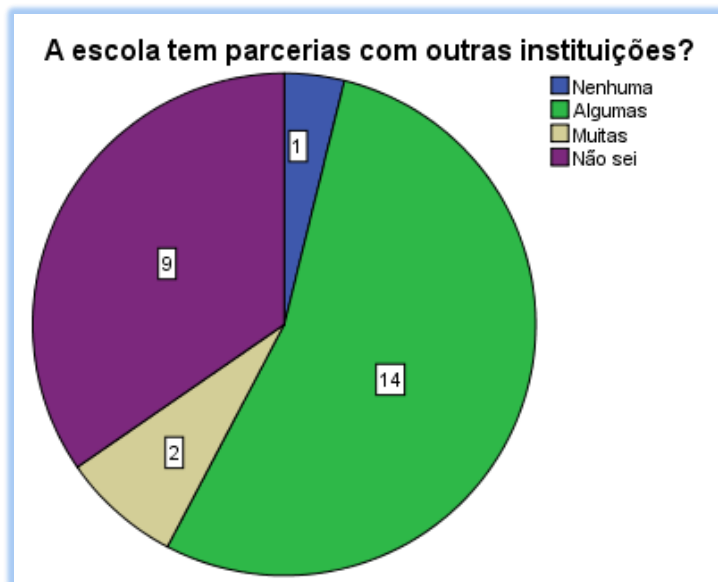
Gráfico 34 – Participação da comunidade escolar – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Novamente a maioria dos pais afirmou não saber se a escola fica aberta aos finais de semana. Observou-se, como relatado anteriormente, que a escola abre aos finais de semana apenas quando tem algum evento especial, idealizado pela escola, ou em época de eleições.

Gráfico 35 – Participação da comunidade escolar – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

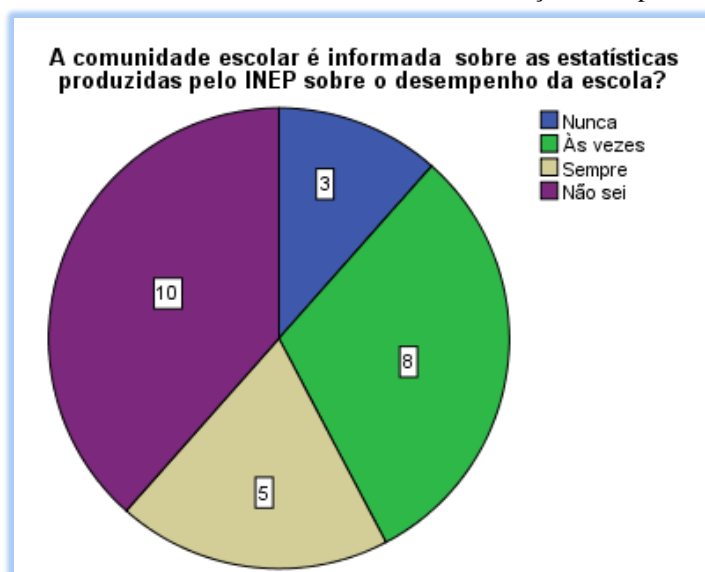
Nesse gráfico, 14 participantes informaram que a escola tem algumas parcerias com outras instituições. Nove responsáveis não sabiam essa informação. Sabe-se que a escola possui parceria com um grupo de *yoga* e com o Pibid (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação a Docência).

#### 3.6.4 Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação

Os próximos dados apresentam a percepção dos pais sobre o acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação das escolas e das redes de ensino.



Gráfico 36 - Uso dos indicadores oficiais de avaliação – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Novamente a maioria dos pais atestou não saber se a escola informa a comunidade sobre as estatísticas produzidas pelo Inep sobre o desenvolvimento da escola. Oito respondentes afirmaram que as divulgações dessas informações acontecem às vezes e cinco participantes afirmaram que eles sempre acontecem.

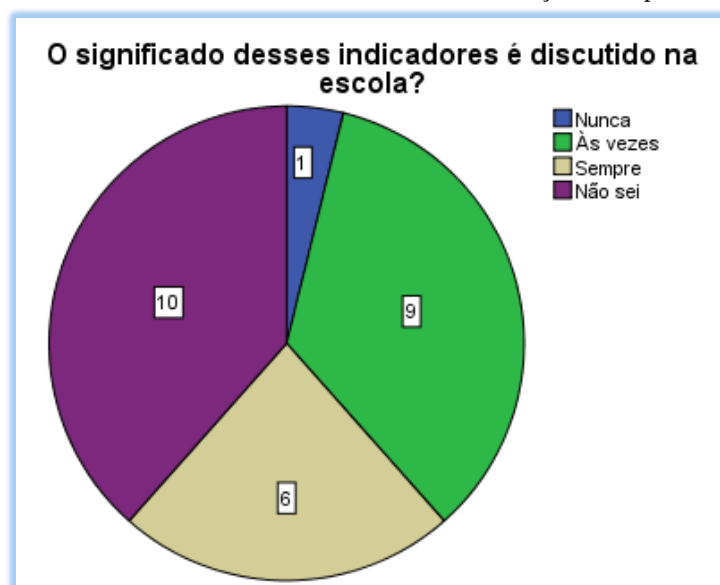
Gráfico 37- Uso dos indicadores oficiais de avaliação – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Esses dados corroboram com as afirmações da maioria das professoras de que a escola não coloca os indicadores da escola em um local visível.

Gráfico 38- Uso dos indicadores oficiais de avaliação – Responsável



Fonte: elaborado pela autora

Apesar de a maioria dos responsáveis não saber responder a essa questão. Uma parte significativa de respondentes afirmou que essas discussões acontecem às vezes, por isso é possível inferir que a escola deve ter comentado esses indicadores com as famílias.

### 3.6.5 Discussão dos dados

Por meio dos dados (ver gráficos 22, 23, 24 e 25) do eixo sobre informação democratizada é possível constatar que a grande maioria dos pais está satisfeita com o desempenho da escola. Observou-se que nesse aspecto essa instituição preocupa-se em manter-se sempre uma sintonia com as famílias, divulgando informações pelos mais diversos meios de comunicação (*e-mail*, celular, telefone fixo, e até mesmo *Whatsapp*).

Uma questão importante que vem sendo destacada nessa pesquisa, é referente a transparência da escola, que se preocupa em sempre divulgar em um mural a prestação de contas sobre os recursos arrecadados por meio da APM.

Numa democracia, o setor público tem o dever de ser transparente para a sociedade. Nesse sentido, a Escola precisa divulgar suas ações para toda a comunidade escolar e local. A avaliação empreendida pelo Conselho Escolar, junto com a direção da escola, serve como mecanismo para esse fim. Nesse processo, o sentido ético tem que permear todas as ações, além de ser a chave para o sucesso do processo democrático. (BRASIL, 2004, p. 52).

Nessa perspectiva compreende-se que o conselho escolar deve estar em consonância com todos os segmentos da escola, inclusive com as famílias, entretanto, percebe-se que apesar de os respondentes saberem que o conselho escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar (ver gráfico 26), uma parte significativa dos responsáveis possuem apenas informações superficiais sobre essa organização (ver também gráficos 28, 29 e 30).

Esses dados corroboram as observações feitas na análise das entrevistas.

Compreendendo a educação como prática social que visa o desenvolvimento de cidadãos conscientes, autônomos e emancipados e entendendo o Conselho escolar como um mecanismo da gestão democrática colegiada, sua função básica e primordial é a de conhecer a realidade e indicar caminhos que levem à realidade desejada. Vale dizer, então, que a principal função do Conselho escolar é político-pedagógica. (BRASIL, 2004, p.21).

Com isso é importante que esse órgão da escola esteja articulado com toda comunidade escola e exerça participação ativa em todos os processos de desenvolvimento da escola (avaliações institucionais, PPP, e outros).

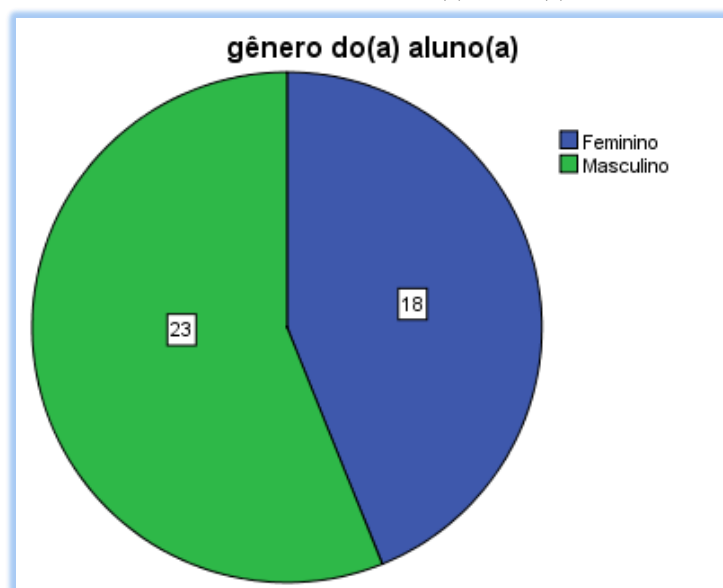
A participação das famílias na escola é fundamental e deve ser estimulada em todos os momentos. Sabe-se que a escola possui algumas estratégias para motivar a participação da comunidade na escola, como o *happy hour*, por exemplo. Essas estratégias funcionam parcialmente, porque, apesar de esses eventos contarem com a presença da maioria dos pais, essa quantidade cai consideravelmente quando a escola os convocam para discutir alguma questão séria. A questão 3.2 do eixo participação efetiva da comunidade, ilustra bem isso, já que todos os pais afirmaram que nunca participaram de reuniões sobre questões financeiras da escola. Quase sempre a participação das famílias se limita a reuniões sobre a vida escolar dos filhos (ver gráfico 33). Ainda sim os dados apontados pelas docentes indicam que essa participação é regular. Esse problema resulta na falta de conhecimento dos pais sobre a escola (ver também gráficos 32, 34, e 35).

As informações do eixo sobre o uso dos indicadores oficiais de avaliação (gráfico 37) indicam que em algum momento houve uma discussão entre a escola e os pais sobre o significado dos indicadores produzido pelas avaliações institucionais externas. No entanto não é possível ter certeza dessa afirmação.

### **3.7 Descrição dos dados – Alunos**

Os sujeitos respondentes dessa pesquisa foram alunos de suas turmas de quinto ano, sendo que uma turma estuda na parte da manhã e outra na parte da tarde.

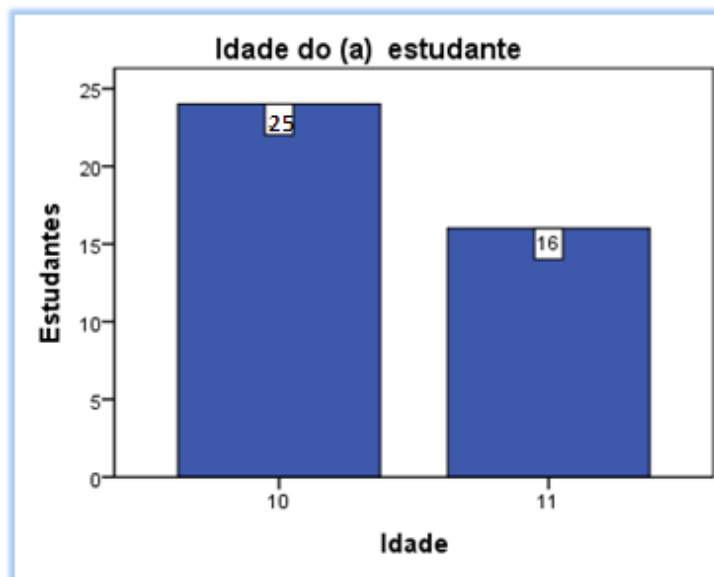
Gráfico 39 – Gênero do (a) aluno (a)



Fonte: elaborado pela autora

A maioria dos alunos que respondeu a pesquisa é do gênero masculino. Observou-se que na escola a maioria dos estudantes possui esse gênero.

Gráfico 40 – Idade do (a) estudante



Fonte: elaborado pela autora

Sabendo que a faixa etária para o quinto ano está entre os 10 a 11 anos, é possível concluir que essas turmas de quinto ano não apresentam distorção idade-série, porque a maior parte dos alunos possui 10 anos de idade, enquanto que a outra parcela possui 11 anos. Todos os alunos que responderam a pesquisa gostam da escola, esse fato se justifica com os dados abaixo.

Gráfico 41- Respeito da professora - Alunos



Fonte: elaborado pela autora

A maior parte dos estudantes afirmou serem respeitados pela professora. Essa é uma prática muito importante que motiva os alunos a gostar da escola.

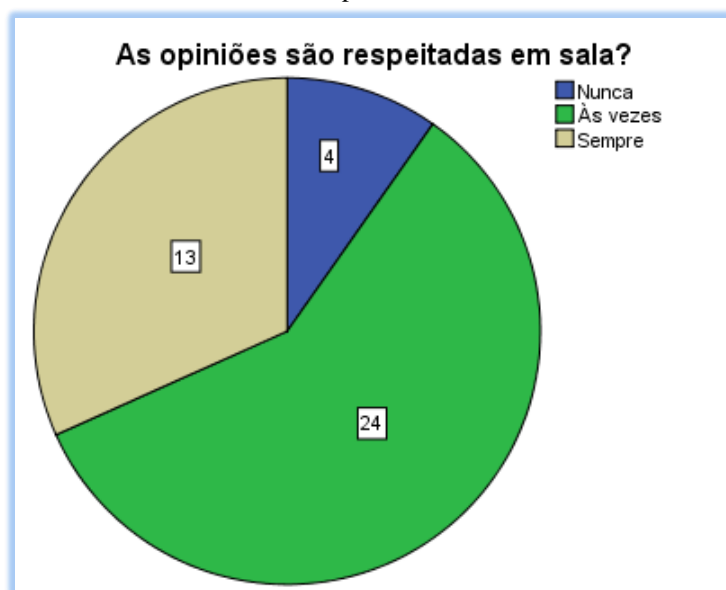
Gráfico 42 – Respeito dos colegas - Alunos



Fonte: elaborado pela autora

Nota-se neste gráfico o elevado número de alunos que afirma ser respeitado pelo colega apenas às vezes. Apesar de conflitos entre estudantes em sala de aula serem recorrentes na maioria das escolas, percebe-se que essa instituição, principalmente as duas turmas que participaram da pesquisa, a ocorrência de vários casos de *bullying*, principalmente relacionados ao preconceito.

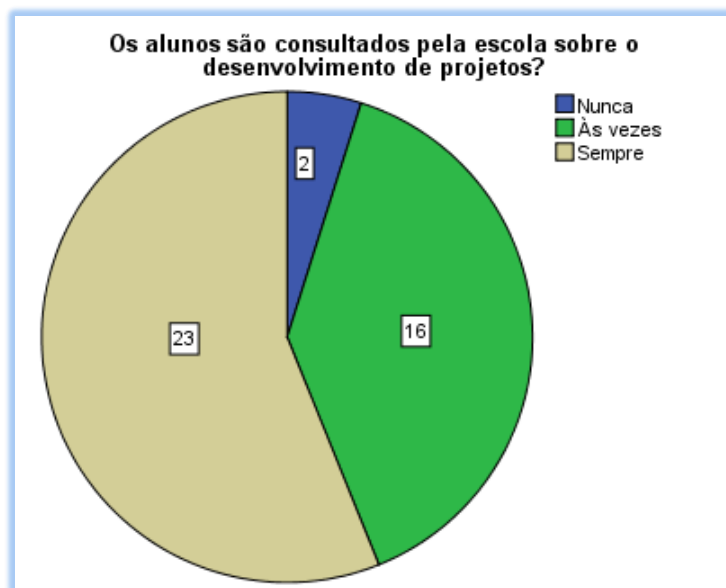
Gráfico 43 - Respeito em sala - Alunos



Fonte: elaborado pela autora

Neste gráfico atesta-se uma prevalência de alunos afirmaram que suas opiniões são respeitadas em algumas ocasiões.

Gráfico 44 – Opinião dos alunos - Alunos



Fonte: elaborado pela autora

Neste gráfico constata-se predomínio de alunos que relata que eles sempre são consultados sobre o desenvolvimento de atividades ou projetos. Esse é outro fator que denota que a escola respeita a opinião dos alunos.

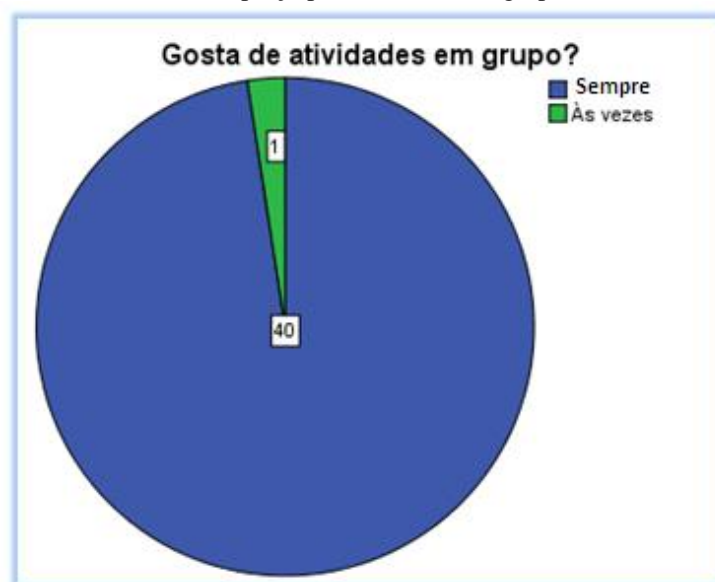
Gráfico 45 – Sentimento de injustiça - Alunos



Fonte: elaborado pela autora

Esses dados apontam que a maior parte de alunos nunca se sentiu injustiçada, 11 respondentes declararam que já passaram por injustiça em algum momento na escola.

Gráfico 46 – Apreço por atividades em grupo - Alunos



Fonte: elaborado pela autora

Nesse gráfico identifica-se uma prevalência de estudantes afirmaram gostar de atividades em grupos. Esses dados expressam que os alunos valorizam os momentos de interação com outros colegas.

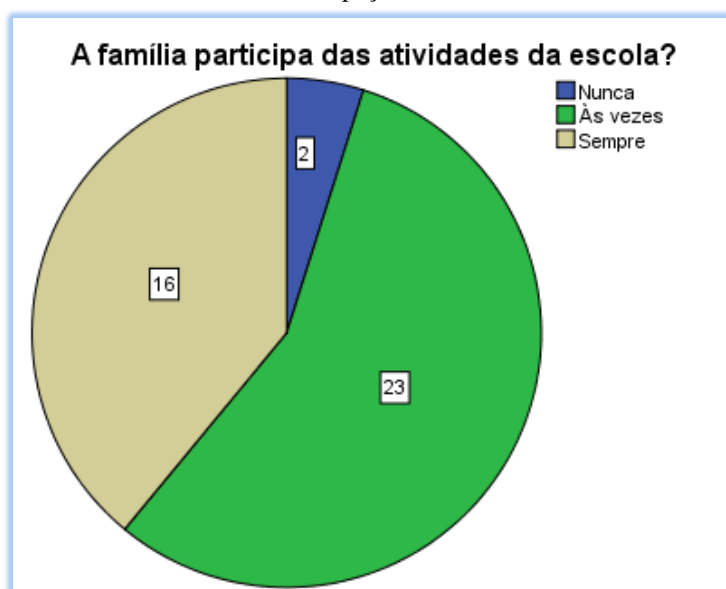
Gráfico 47 – Frequência de atividades em grupo - Alunos



Fonte: elaborado pela autora

Conclui-se por meio do gráfico acima que essas atividades em grupo acontecem com frequência. O que demonstra que as docentes das duas turmas também valorizam a interação entre os alunos na construção do conhecimento.

Gráfico 48 – Participação da família - Alunos



Fonte: elaborado pela autora

Esses dados reafirmam as informações levantadas por meio dos questionários das docentes que relatam que a participação dos pais na vida escolar dos filhos é regular.



### 3.7.1 Discussão dos dados

Por meio das observações feitas na escola pesquisada, notou-se que os alunos realmente gostam muito da escola, esse fato se expressa no baixo de faltas, registrados pelas professoras. Em conversa informal com os alunos foi possível constatar que um dos motivos de eles gostarem tanto da escola se deve aos eventos realizados por ela, como festas e passeios.

Contudo, um problema identificado na entrevista com a orientadora diz respeito ao preocupante índice de preconceito (principalmente socioeconômico) identificado nessas turmas de quinto ano (ver gráfico 42).

Um dos fatores que provavelmente concorre ou contribui escola se alvo preferencial da violência é o fato de a mesma ser, dentre as instituições públicas, a que está quantitativamente mais próxima da comunidade, uma vez que absorve um maior percentual da população, principalmente as escolas públicas [...]. (SILVA, 2004, p. 150).

Essa proximidade da comunidade não é só quantitativa, mas também cultural, dessa forma, compreende-se que a escola absorve todas as características da comunidade escolar, inclusive o preconceito. Um “[...] aspecto a destacar é a necessidade de elaboração de um projeto político pedagógico que tenha como eixo o processo de democratização da gestão escolar de forma a possibilitar uma maior participação/integração de seus atores” (SILVA, 2004, p. 158).

O projeto da escola que melhor proporciona a participação dos alunos é o Conselho Escolar Participativo que além de estimular a autoavaliação com os alunos, busca investigar qual é a percepção que eles possuem da escola, da sala de aula, dos colegas e da professora. Quando questionados sobre o que acham desse projeto a maioria dos alunos afirmou gostar bastante dele. Sobre isso uma aluna relata:

Eu acho muito legal, porque lá eu posso dizer o que eu estou sentindo e melhorar algumas coisas também. (Aluna do 5º ano).

Uma parte significativa dos alunos afirmou que acha o conselho muito bom, entretanto, em alguns momentos o processo do projeto se torna cansativo para as crianças. Segue a fala de um estudante

Eu acho muito bom, mas, às vezes ele é chato. Demora muito. (Aluno do 5º ano).

Questionou-se também a importância do Conselho Participativo para cada um dos respondentes da pesquisa. E novamente a maioria deles afirmou ser muito importante. Na fala da aluna:

É importante porque eu posso contar os meus problemas e seguir dicas. (Aluno do 5º ano).

Outro relata que nesse momento ele tem liberdade para expressar sua opinião sem ser julgado por ninguém (ver gráfico 41).

A importância é que eu posso falar abertamente sem vergonha. (Aluno do 5º ano).

Percebe-se, portanto, que os alunos compreendem que o conselho é um espaço de discussão, no qual é possível repartir seus problemas, refletir sobre o seu próprio desenvolvimento e colocar suas opiniões sobre a escola, influenciando o trabalho realizado por ela (ver gráficos 43 e 44). Araújo atesta que:

“ [...] na escola, além da eleição de diretores e a existência de conselhos escolares com força deliberativa, deve ser incentivada a formação de grêmios estudantis, a formação de conselhos de classe participativos, com função de acompanhamento e avaliação das questões pedagógicas da escola[...]. (ARAÚJO, 2012. p. 39).

Outro aspecto importante que dever ser abordado é sobre o trabalho colaborativo (ver gráfico 46 e 47), visto que além de ele estimular a interação dos alunos, promover a construção de conhecimento também possibilitam o exercício da democracia. “O trabalho de equipe é tão potente quanto a articulação das capacidades e aptidões de seus participantes, isto é, da faculdade e poder de intervir com competência sobre uma situação, de maneira integrada e transformadora.” (LUCK, 2011, p. 93).

É importante destacar também os dados sobre a participação dos pais (ver gráfico 48) que indicam um predomínio de alunos que consideram a participação de seus pais pouco frequente. De acordo com Lück (2011) Essa participação das famílias no cotidiano da instituição tem sido avaliada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais relevantes na busca pela qualidade do ensino, dessa forma, alunos que possuem pais presentes em sua vida escolar tentem a se sair melhor nos estudos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo principal analisar a gestão de uma escola considerada modelo em ação democrática, visto que ela até mesmo ganhou o Prêmio Orientador Educacional, promovido pela Secretaria de Educação do DF, pelo projeto Conselho Participativo nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental. Com isso, primeiro investigou-se como a gestão democrática se expressa no Projeto Político Pedagógico da escola, e em seguida verificou-se qual a percepção da comunidade escolar sobre a gestão da instituição. O estudo do PPP da escola foi sustentado pelos elementos constituintes de uma gestão democrática, apresentados por Araújo (2012). Dessa forma, essa análise geral do desenvolvimento da escola deve seguir o mesmo caminho. Por meio do estudo do projeto da escola foi possível constatar que ele contempla todos os eixos necessários para a construção de uma gestão democrática, entretanto, a análise final da gestão da escola nos apontou outras conclusões.

O passo inicial para a criação de uma escola compromissada com a mudança da realidade social, e de um cidadão crítico, participativo e politizado é a construção do Projeto Político Pedagógico.

Sendo a gestão democrática um dos princípios fundamentais para a construção do PPP, é necessário que ela exclua a prática de administração escolar voltada para centralização de poder, fragmentação e burocratização e se volte para a construção de um trabalho coletivo comprometido com as questões sociopolíticas e culturais da sociedade. Araújo (2012) propõe a ampliação do conceito de gestão democrática apresentando quatro elementos fundamentais: a autonomia, o pluralismo, a transparência e a participação. Dessa forma, para uma melhor compreensão do desenvolvimento da gestão da escola pesquisada, é imprescindível a consideração dessas dimensões.

Segundo Araújo (2012) autonomia pressupõe que os sujeitos participantes da comunidade escolar reflitam sobre a consequência de seus atos, compreendendo que o seu trabalho não pode estar desarticulado dos demais. Percebeu-se na escola que apesar de a gestora promover s coletivas com as docentes, a coordenação e a orientação educacional, muitos profissionais da instituição ainda não se consideram associados à escola como um todo. É possível perceber esse fato na fala da diretora que acredita cada segmento da escola deve desempenhar apenas o seu papel. Apesar disso, conforme a gestora, a escola possui liberdade para desenvolver seus projetos e construir sua própria identidade. Portanto, compreende-se que a instituição, apesar de possuir aspectos positivos referentes à autonomia,

precisa promover uma reflexão de seus sujeitos pra a compressão da necessidade de rompimento das ações isoladas e atitudes individualistas.

O pluralismo é um elemento que demanda a valorização da diversidade em todos os espaços da escola. A instituição pesquisada possui um público diverso, mas com uma grande maioria de famílias com um alto nível socioeconômico. Esse fato tem ocasionado (de acordo com a entrevista da orientadora educacional) muitos conflitos entre os estudantes. É visível o esforço da escola em valorizar a diversidade, contudo, como foi afirmado antes, o cotidiano da instituição está permeado de contradições subliminares que valorizam a cultura das classes dominantes, em detrimento a cultura das classes populares. Para Veiga, “A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico” (2010, p. 22). Apesar de a escola ter uma política de acolher a todos, respeitando e valorizando a suas especificidades, ainda existem práticas (muitas vezes ocultas) que denotam a pouca visibilidade de alguns sujeitos pertencentes a esse espaço.

A transparência é uma dimensão que deve ser compreendida como um elemento básico da gestão democrática. Nessa perspectiva os gestores prestam contas a toda a comunidade escolar sobre tudo que é produzido na escola. Essa ação não é uma escolha de apenas algumas instituições escolares, mas sim uma exigência legal, que tem um objetivo de aproximar a comunidade e a escola. (ARAUJO, 2012). Observou-se que a gestão da escola procura ser muito correta quanto à transparência dos recursos utilizados, já que a diretora procura sempre manter as informações organizadas em um livro que está disponível para a consulta de qualquer pessoa da comunidade escolar. Outra prática constante é a exposição da prestação de contas da instituição em um mural, que está localizado logo na entrada da escola. Dessa forma é possível constatar que a equipe gestora está ciente do seu compromisso quanto à transparência dessas informações.

Lück (2011) considera a participação não pode estar desarticulada da gestão. Pois, ela motiva a comunidade escolar atuar ativamente na construção de uma escola democrática. A instituição pesquisada possui quatro mecanismos de participação, que são: conselho de classe, o conselho escolar, o conselho de classe participativo, a APM, as coletivas, a reuniões de pais e a autoavaliação institucional.

O conselho classe é o momento em as professoras, a orientadora educacional, as coordenadoras a equipe gestora conversarem sobre o desenvolvimento dos alunos para juntas avaliarem o seu processo de aprendizagem. A avaliação é formativa, e feita de maneira global, considerando aspectos importantes para o desenvolvimento do sujeito.

O conselho escolar tem a responsabilidade de acompanhar o trabalho realizado na escola. Na escola pesquisada o conselho é composto por dois pais, um professor, e um servidor técnico administrativo. Percebeu-se nesse trabalho que o conselho não exerce uma participação muito ativa instituição, estando desarticulados da orientação educacional e da coordenação pedagógica.

O conselho de classe participativo é a etapa em que os alunos expõem suas opiniões a respeito das situações vividas no ambiente escolar, e também fazem uma autoavaliação sobre o seu processo de educação. É o principal meio de participação das crianças dentro da escola. Percebe-se que o projeto tem rendido ótimos resultados no desenvolvimento dos estudantes.

A APM é uma associação composta por pais, mães e professores, que são eleitos em assembleia a cada dois anos. Teoricamente eles deveriam decidir junto à comunidade escolar o direcionamento dos recursos arrecadados voluntariamente das famílias dos alunos, entretanto, verificou-se que na maioria das vezes apenas a gestora, delibera sobre a destinação desses recursos.

As coletivas são reuniões em que as professoras, a coordenadora, a orientadora e a equipe gestora se reúnem para discutir e debater várias questões importantes no meio educacional, e também na instituição. Essas reuniões acontecem semanalmente.

A reunião de pais tem o objetivo de inteirar as famílias sobre o desenvolvimento dos estudantes. Na escola, as professoras ficam disponíveis, durante todo o dia, para que os pais dos alunos possam comparecer no horário mais adequado. Essa atitude se configura como uma ação essencial que promove o respeito às especificidades de cada grupo familiar.

De acordo com Brandalise (2010) a autoavaliação é uma ação que procura trazer à tona a realidade da escola, suas potencialidades e suas limitações. Notou-se que frequentemente a instituição aplica questionários avaliativos com a comunidade escolar, contudo, os resultados desses questionários sevem apenas como pesquisa de opinião (quase mercadológica) sobre os projetos desenvolvidos na escola, ou seja, a instituição não utiliza esses dados para realmente problematizar o cotidiano escolar.

Por fim, conclui-se que a instituição pesquisada desenvolve um trabalho democrático pois, a organização escolar possui muitas nuances que precisam ser avaliadas, e obviamente nem todas essas dimensões irão estar em consonância com a gestão idealizada. Contudo, é tarefa da gestão da escola promover a constante reflexão e a discussão, (embasada em pressupostos teóricos) sobre o desenvolvimento do trabalho na escola. O ponto de partida para promoção dessas discussões e questionamentos se dá na construção do Projeto Político Pedagógico.

### PARTE 3

#### PERSPECTIVAS FUTURAS

Eu acho complicado falar de futuro, porque, na maioria das vezes ele nos leva para caminhos inesperados, afinal a vida não segue nenhum roteiro previamente estabelecido. Obviamente todos os seres humanos fazem planos para o futuro, ou pelo menos deveriam fazer, pois, mesmo sem ter a certeza que os objetivos traçados vão se realizar, planejar nos fornece esperança, e de certa forma até nós prepara melhor para os desafios da vida.

Eu sempre planejei o futuro, mas, nem tudo foi como eu esperava. Algumas coisas foram piores e outras foram bem melhores do que eu esperava. Eu acho que a vida é isso, é ser surpreendido todos os dias seja para o bem ou para o mal. Sendo assim, minhas perspectivas futuras se dividem em três partes: expectativas de curto prazo, expectativas de médio prazo e expectativas de longo prazo.

Em curto prazo pretendo me formar e procurar um emprego na minha área, ganhar experiência como professora e aprender cada vez mais. Paralelo a isso, pretendo também continuar estudando para concursos, principalmente para o da Secretaria de Educação do Distrito Federal.

Em médio prazo, se eu já estiver estabelecida na minha profissão, eu desejo fazer uma pós-graduação *lato sensu* na área de orientação educacional, pois, eu sempre achei muito importante a atuação desse profissional no âmbito escolar. Acredito que se uma instituição tem um orientador comprometido com o trabalho educacional, as chances de uma escola evoluir são ainda maiores.

Em longo prazo, tenho a intenção de me candidatar a uma vaga em especialização *stricto sensu*, na área de cultura e clima organizacional na escola, porque foi um tema pelo qual eu despertei grande interesse, enquanto desenvolvia essa pesquisa.

Eu espero sinceramente ser surpreendida de maneira positiva, e que meus objetivos para o futuro se realizem da melhor maneira possível. Por hora, termino esse trabalho e agradeço o seu interesse em conhecê-lo melhor.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Adilson Cesar. *Gestão, avaliação e qualidade na educação*: políticas públicas reveladas na prática escolar. Brasília, Líber Livro; Faculdade de Educação. Universidade de Brasília – UnB, 2012.
- BRANDALISE, Mary Ângela Teixeira. *Avaliação institucional da escola*: conceitos, contextos e práticas. Olhar de professor. Ponta Grossa, 2010.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: 1988. 26ª Edição – Brasília: Câmara dos Deputados, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Conselho escolar e a aprendizagem na escola* - Brasília: MEC, SEB, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor* – Brasília: MEC, SEB, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Indicadores da qualidade na educação/ Ação educativa*. Unicef, Pnud, INEP, SEB/ MEC (coordenadores) – São Paulo: Ação Educativa, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Projeto Político Pedagógico*. Gente tem sobrenome, coisas não. SEDF - GDF, Brasília – DF, 2014.
- DOURADO, Luiz. Fernandes. *Gestão democrática da escola*: movimentos, tensões e desafios. In: SILVA, Aínda. Monteiro; AGUIAR, Márcia. Ângela (Org.) Retrato da escola no Brasil. Brasília, 2004.
- FERNANDES, M. E. A. *Avaliação institucional da escola e do sistema educacional*: base teórica e com projeto. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.
- FREITAS, Helena. Costa. *Formação inicial e continuada dos profissionais da educação*. In: SILVA, Aínda. Monteiro; AGUIAR, Márcia. Ângela (Org.) Retrato da escola no Brasil. Brasília, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. *Estudo de Caso*. Fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir relatórios. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa*. 11ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- HORA, Dinair. Leal. *Gestão democrática na escola*: artes e ofícios da participação coletiva. São Paulo: Papyrus, 1994.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Educação Escolar*: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.
- LUCK, Heloisa. *Gestão educacional*: uma questão paradigmática. 8ª. ed. Petrópolis, Rio Janeiro: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_, Heloisa. *A gestão participativa na escola*. 10<sup>a</sup>. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011. Serie de Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_, Heloísa. *Planejamento em orientação educacional*. 10<sup>a</sup>. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

MIRANDA, Maria. Eliane. *Gestão Democrática: uma discussão necessária*. 2011. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria. Cecília (org.); DELANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29<sup>a</sup>. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Dalila. Andrade. *A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado*. In: FERREIRA, Naura. Carapeto; AGUIAR, Márcia. Ângela (Org.) *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 3. ed. São Paulo, 2001.

PARO, Vitor. Henrique. *Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino*. São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_, Vitor. Henrique. *Administração escolar: Introdução crítica*. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

\_\_\_\_\_, Vitor. Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.

PASSOS, Luiz. Augusto. *Retrato bem temperado da cultura escolar brasileira*. In: SILVA, Aida. Monteiro; AGUIAR, Márcia. Ângela (Org.) *Retrato da escola no Brasil*. Brasília, 2004.

SILVA, Aida. Monteiro. *Violência escolar: negação dos direitos humanos e da formação da cidadania*. In: SILVA, Aida. Monteiro; AGUIAR, Márcia. Ângela (Org.) *Retrato da escola no Brasil*. Brasília, 2004.

VEIGA, Ilma. Passos. *Projeto político-pedagógico: uma construção coletiva*. In: VEIGA, Ilma. Passos. (Org.) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 28<sup>a</sup>. ed. Campinas: Papirus Editora, 2010.



## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

### **Entrevista com a gestora – roteiro**

1. Qual a sua formação?
2. Quantos anos de docência você possui?
3. Quanto tempo você trabalha nessa escola?
4. Qual é a sua impressão geral da escola que você trabalha?
5. Quais são os desafios de ser a diretora dessa instituição?
6. Como o trabalho de gestão está organizado e qual é a sua importância para o desenvolvimento da escola?
7. Como é seu relacionamento com os demais funcionários da escola?
8. Como é seu relacionamento com os alunos? E com pais?
9. Qual é o objetivo do conselho de classe participativo? Qual o papel da direção nesse projeto?
10. Como funciona a APM? Qual é a importância dessa associação para escola?
11. A escola possui conselho escolar? Eles têm poder para decidir o que deve ser comprado com os recursos da escola? Se não, que toma esse tipo de decisão? Quais são as prioridades?
12. Eles recebem algum tipo de capacitação?
13. Quais os meios que a equipe gestora utiliza para democratizar as informações?
14. Os pais e professores participam de reuniões sobre o gerenciamento financeiro da escola?
15. Os pais participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos filhos?
16. Quais as ações que a escola possui para estimular a participação dos pais na escola?
17. A escola faz autoavaliação institucional? Como os resultados dessas avaliações são utilizados?
18. O PPP é construído por todos os segmentos da comunidade escolar? Ele é revisado? Com que frequência?
19. A comunidade escolar discute e divulga os indicadores produzidos pelas avaliações do Inep?

**Entrevista com a coordenadora - roteiro**

1. Qual a sua formação?
2. Quantos anos de docência você possui?
3. Quanto tempo você trabalha nessa escola?
4. Qual é a sua impressão geral da escola que você trabalha?
5. Quais são os desafios de ser a coordenadora dessa instituição?
6. Como o trabalho do coordenador pedagógico está organizado e qual a sua importância para a dinâmica da instituição escolar?
7. A partir de quanto tempo a escola começa a repensar e reconstruir o projeto político pedagógico? Quem participa desse processo?
8. Vocês utilizam a avaliação institucional como instrumento para a construção do PPP?
9. Quais os desafios de manter tantos projetos dentro da escola?
10. Como é o seu relacionamento com os professores da instituição? E com a gestão? Em sua opinião como essas relações influenciam na qualidade?
11. Os professores utilizam seu tempo de coordenação de maneira colaborativa? Ou seja, ajudam uns aos outros?
12. Como é a sua relação com os alunos? E com os pais?
13. O que você acha do conselho de classe participativo? Qual é o seu papel no desenvolvimento desse projeto?
14. Você já teve algum conflito profissional com alguma professora ou com a gestão? Como você lidou com essa situação?
15. Qual é a sua estratégia para sugerir mudanças no trabalho do professor sem demonstrar autoritarismo?
16. Você já desenvolveu ou desenvolve alguma atividade que não faz parte da sua função de coordenadora?
17. Qual sua relação com o conselho escolar?
18. Qual sua relação com a APM?

**Entrevista com orientadora- roteiro**

1. Qual a sua formação?
2. Quantos anos de docência você possui?
3. Quanto tempo você trabalha nessa escola?
4. Qual é a sua impressão geral da escola que você trabalha?
5. Quais são os desafios de ser a orientadora dessa instituição?
6. Como o trabalho de orientação educacional está organizado e qual a sua importância para a dinâmica da instituição escolar?
7. A partir de quanto tempo a escola começa a repensar e reconstruir o projeto político pedagógico? Você participou de reuniões para discutir o PPP?
8. Vocês utilizam a avaliação institucional como instrumento para a construção do PPP?
9. Quais os desafios de manter tantos projetos dentro da escola?
10. Como é o seu relacionamento com os professores da instituição? E com a gestão? E com a coordenação?
11. Como é a sua relação com os alunos? E com os pais?
12. Qual seu papel no conselho de classe participativo? O que você acha desse projeto?
13. Qual sua relação com o conselho escolar?
14. Qual sua relação com a APM?

APÊNDICE B – MODELO DO QUESTIONÁRIO DOS ALUNOS

Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Educação – FE  
Departamento de Planejamento e Administração – PAD  
Gabriella Carvalho da Silva/ Matrícula: 12/0031221  
Contato: 61- 92964968/ gabilindinha15@hotmail.com

---

O presente questionário tem objetivo de investigar qual é a perspectiva de gestão democrática que a escola possui. Esses dados serão importantes para analisar o desenvolvimento da gestão dentro da escola, e produzir um conhecimento que pode ser relevante em trabalhos e pesquisas acadêmicas dentro do campo educacional.

É importante ressaltar que as informações expostas aqui serão mantidas em sigilo, sendo utilizadas apenas para fins acadêmicos. Os dados serão protegidos adequadamente, evitando a revelação, cópia ou uso indevido e não autorizado.

---

1. Sexo: feminino ( ) masculino ( )
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Você gosta da sua escola?  
( ) **sim** ( ) **não**
4. Você se sente respeitado (a) pela professora?  
( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
5. Você se sente respeitado (a) pelos seus colegas?  
( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
6. Você acha que as suas opiniões são respeitadas na sala de aula?  
( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
7. Os alunos são consultados pela equipe da escola sobre o desenvolvimento de atividades, ou de projetos?  
( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
8. Você já se sentiu injustiçado(a) pela escola em algum momento?

( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**

9. Gosta de participar de atividades em grupo?

( ) **sim** ( ) **não**

10. Com que frequência essas atividades em grupo acontecem?

( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**

11. A sua família participa das atividades e eventos da escola?

( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**

13. O que você acha do Conselho Escolar Participativo?

---

---

---

---

---

14. Qual a importância do Conselho Escolar Participativo para você?

---

---

---

---

---

*Sua colaboração foi muito importante!*

*Muito obrigada por participar!*

*Gabriella Carvalho da Silva*

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Universidade de Brasília - UnB  
Termo de consentimento livre e esclarecido

Eu aceito participar da pesquisa, sobre gestão educacional, desenvolvida pela graduanda em Pedagogia Gabriella Carvalho da Silva, sob orientação da Professora Doutora Catarina de Almeida Santos, professora da Universidade de Brasília.

Estou ciente do tema e dos objetivos deste estudo, bem como das normas éticas que garantem: (a) o total sigilo das identidades pessoas dos participantes desta pesquisa; (b) que a participação é voluntária e os participantes podem se desligar a qualquer momento da pesquisa ou não responder alguma pergunta específico quando desejar, sem que isto acarrete nenhum tipo de prejuízo.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assine este “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” no local indicado abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Assinatura

---

Gabriella Carvalho da Silva (matrícula 12/0031221)  
Graduanda em Pedagogia pela Universidade de Brasília

---

Professora Doutora Catarina de Almeida Santos  
Professora da Universidade de Brasília  
Departamento de Planejamento e Administração – PAD

## **ANEXOS**



ANEXO A – MODELO DO QUESTIONÁRIO DOS PROFESSORES

Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Educação – FE  
Departamento de Planejamento e Administração – PAD  
Gabriella Carvalho da Silva/ Matrícula: 12/0031221  
Contato: 61- 92964968/ gabilindinha15@hotmail.com

---

O presente questionário tem objetivo de investigar qual é a perspectiva de gestão democrática que a escola possui. Esses dados serão importantes para analisar o desenvolvimento da gestão dentro da escola, e produzir um conhecimento que pode ser relevante em trabalhos e pesquisas acadêmicas dentro do campo educacional.

É importante ressaltar que as informações expostas aqui serão mantidas em sigilo, sendo utilizadas apenas para fins acadêmicos. Os dados serão protegidos adequadamente, evitando a revelação, cópia ou uso indevido e não autorizado.

---

De acordo com os Indicadores de qualidade na educação (2007) a gestão democrática possui características essenciais, tais como: o compartilhamento de decisões e informações, a relação custo - benefício e a transparência. Nesse questionário foram utilizados os indicadores e perguntas do documento citado acima, pois, ele contempla dimensões muito importantes dentro do espaço educativo.

Sexo: feminino ( ) masculino ( )

Formação acadêmica: \_\_\_\_\_

Tempo de docência: \_\_\_\_\_

### **1. Informação democratizada**

- 1.1 A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 1.2 As informações circulam de maneira rápida e precisa entre os pais, professores, demais profissionais da escola, alunos e outros membros da comunidade escolar?  
( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 1.3 A direção presta contas à comunidade escolar (pais, mães, alunos, professores e etc.) apresentando regularmente o orçamento da escola e seus gastos?  
( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**

- 1.4 Há um mural em local visível contendo as principais informações relacionadas às atividades da escola (datas comemorativas, prestações de contas, datas de reuniões, agenda escolar do ano letivo, etc.)? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**

## **2. Conselhos Escolares atuantes**

- 2.1 O Conselho Escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar (pais, funcionários terceirizados, professores, e alunos) ? ( ) **sim** ( ) **não**
- 2.2 O Conselho Escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos? ( ) **sim** ( ) **não**
- 2.3 Os conselheiros recebem capacitação (cursos, participação em seminários, etc.) para exercer sua função? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 2.4 O Conselho Escolar tem à sua disposição informações sobre a escola em quantidade suficiente para que possa tomar decisões necessárias? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 2.5 O Conselho Escolar é quem decide o que deve ser comprado com os recursos da própria escola? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**

## **3. Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral**

- 3.1 Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizar? ( ) **sim** ( ) **não**
- 3.2 Pais, mães, alunos, professores e funcionários em geral discutem as dificuldades de gestão de financiamento da escola e participam das iniciativas voltadas à solução destes problemas? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 3.3 Os pais e mães comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 3.4 A escola se mantém aberta aos finais de semana para a comunidade possa usufruir do espaço (salas, pátio, quadras de esporte, biblioteca, etc.)? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 3.5 A escola tem parcerias com outras instituições (universidades, organizações da sociedade civil, empresas, fundações, associações e demais serviços públicos) para financiamento de projetos ou para o desenvolvimento de ações conjuntas, como a elaboração do projeto político-pedagógico, formação de professores, atividades pedagógicas, comemorações, campanhas na área de saúde? ( ) **nenhuma** ( ) **algumas** ( ) **muitas**

**4. Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino**

- 4.1 A comunidade escolar (pais, diretor, professores, demais funcionários, alunos, etc.) é informada sobre as estatísticas educacionais produzidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), do Ministério da Educação (MEC) ou pelas Secretarias de Educação sobre o desempenho da escola e da rede escolar de qual faz parte (tais como taxas de evasão, abandono, distorção idade-série, avaliações de aprendizagem e etc.)? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 4.2 O significado desses indicadores é discutido na escola ( em sala de aula, reuniões de professores, de pais, reuniões pedagógicas, etc.)? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 4.3 Os indicadores referentes à escola estão afixados em local visível? ( ) **sim** ( ) **não**

*Sua colaboração foi muito importante!*

*Muito obrigada por participar!*

*Gabriella Carvalho da Silva*

ANEXO B – MODELO DO QUESTIONÁRIO DOS RESPONSÁVEIS

Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Educação – FE  
Departamento de Planejamento e Administração – PAD  
Gabriella Carvalho da Silva/ Matrícula: 12/0031221  
Contato: 61- 92964968/ gabilindinha15@hotmail.com

---

O presente questionário tem objetivo de investigar qual é a perspectiva de gestão democrática que a escola possui. Esses dados serão importantes para analisar o desenvolvimento da gestão dentro da escola, e produzir um conhecimento que pode ser relevante em trabalhos e pesquisas acadêmicas dentro do campo educacional.

É importante ressaltar que as informações expostas aqui serão mantidas em sigilo, sendo utilizadas apenas para fins acadêmicos. Os dados serão protegidos adequadamente, evitando a revelação, cópia ou uso indevido e não autorizado.

---

De acordo com os Indicadores de qualidade na educação (2007) a gestão democrática possui características essenciais, tais como: o compartilhamento de decisões e informações, a relação custo - benefício e a transparência. Nesse questionário foram utilizados os indicadores e perguntas do documento citado acima, pois, ele contempla dimensões muito importantes dentro do espaço educativo.

Sexo: feminino ( ) masculino ( )

Escolaridade: \_\_\_\_\_

### **5. Informação democratizada**

- 5.1 A direção consegue informar todos os pais sobre os principais acontecimentos da escola? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 5.2 As informações circulam de maneira rápida e precisa entre os pais, professores, demais profissionais da escola, alunos e outros membros da comunidade escolar?  
( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 5.3 A direção presta contas à comunidade escolar (pais, mães, alunos, professores e etc.) apresentando regularmente o orçamento da escola e seus gastos?  
( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**

- 5.4 Há um mural em local visível contendo as principais informações relacionadas às atividades da escola (datas comemorativas, prestações de contas, datas de reuniões, agenda escolar do ano letivo, etc.)? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**

## **6. Conselhos Escolares atuantes**

- 6.1 O Conselho Escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar (pais, funcionários terceirizados, professores, e alunos)? ( ) **sim** ( ) **não** ( ) **não sei**
- 6.2 O Conselho Escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos? ( ) **sim** ( ) **não** ( ) **não sei**
- 6.3 Os conselheiros recebem capacitação (cursos, participação em seminários, etc.) para exercer sua função? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre** ( ) **não sei**
- 6.4 O Conselho Escolar tem à sua disposição informações sobre a escola em quantidade suficiente para que possa tomar decisões necessárias? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre** ( ) **não sei**
- 6.5 O Conselho Escolar é quem decide o que deve ser comprado com os recursos da própria escola? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre** ( ) **não sei**

## **7. Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral**

- 7.1 Conhece o conselho de classe participativo da escola? ( ) **sim** ( ) **não**
- 7.2 Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizar? ( ) **sim** ( ) **não** ( ) **não sei**
- 7.3 Você participa de reuniões que discutem as dificuldades de gestão de financiamento da escola e as iniciativas voltadas à solução destes problemas? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 7.4 Você comparece e participa ativamente das reuniões sobre a vida escolar do seu filho(a) ? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre**
- 7.5 A escola se mantém aberta aos finais de semana para a comunidade possa usufruir do espaço (salas, pátio, quadras de esporte, biblioteca, etc.)? ( ) **nunca** ( ) **às vezes** ( ) **sempre** ( ) **não sei**
- 7.6 A escola tem parcerias com outras instituições (universidades, organizações da sociedade civil, empresas, fundações, associações e demais serviços públicos) para financiamento de projetos ou para o desenvolvimento de ações conjuntas, como a elaboração do projeto político-pedagógico, formação de professores, atividades pedagógicas, comemorações, campanhas na área de saúde? ( ) **nenhuma** ( ) **algumas** ( ) **muitas** ( ) **não sei**

**8. Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino**

- 8.1 A comunidade escolar (pais, diretor, professores, demais funcionários, alunos, etc.) é informada sobre as estatísticas educacionais produzidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), do Ministério da Educação (MEC) ou pelas Secretarias de Educação sobre o desempenho da escola e da rede escolar de qual faz parte (tais como taxas de evasão, abandono, distorção idade-série, avaliações de aprendizagem e etc.)?

☐ **nunca** ☐ **às vezes** ☐ **sempre** ☐ **não sei**

- 8.2 O significado desses indicadores é discutido na escola ( em sala de aula, reuniões de professores, de pais, reuniões pedagógicas, etc.)?

☐ **nunca** ☐ **às vezes** ☐ **sempre** ☐ **não sei**

- 8.3 Os indicadores referentes à escola estão afixados em local visível?

☐ **sim** ☐ **não** ☐ **não sei**

*Sua colaboração foi muito importante!*

*Muito obrigada por participar!*

*Gabriella Carvalho da Silva*